

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KECERDASAN EMOSI
MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH
MENENGAH ATAS NEGERI DI MAKASSAR**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, ORGANISATIONAL CULTURE, AND
EMOTIONAL INTELLIGENCE ON WORK SATISFACTION THROUGH THE
PERFORMANCE OF THE TEACHERS OF STATE SENIOR SECONDARY SCHOOLS
IN MAKASSAR**

**WADZIBAH NAS
P2100215080**



**SEKOLAH PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2017**

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KECERDASAN EMOSI
MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH
MENENGAH ATAS NEGERI DI MAKASSAR**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, ORGANISATIONAL CULTURE, AND
EMOTIONAL INTELLIGENCE ON WORK SATISFACTION THROUGH THE
PERFORMANCE OF THE TEACHERS OF STATE SENIOR SECONDARY SCHOOLS
IN MAKASSAR**

Sebagai Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Master

Disusun dan diajukan oleh

**WADZIBAH NAS
P2100215080**



**SEKOLAH PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2017**

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, Saya panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kecerdasan Emosi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar” dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian tesis ini dilakukan sebagai bentuk sumbangsi terhadap ilmu pendidikan dan pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia serta untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen.

Penelitian dan penulisan tesis ini tentunya tidak terlepas dari campur tangan berbagai pihak yang baik secara langsung maupun tidak langsung berperan dalam proses penyelesaian tesis ini. Untuk itu, penulis dalam kesempatan ini hendak menyampaikan ungkapan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Dosen pembimbing penulis selam mengerjakan tesis, Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E., M.Sidan Ibu Dr. Hj. Andi Ratna Sari Dewi, S.E., M.Si yang telah banyak memberikan motivasi, meluangkan waktu dan memberikan dukungan selama penulis menjadi mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, terlebih lagi dalam penyusunan proses tesis ini. Terimakasih tak terhingga saya ucapkan kepada kalian atas bimbingan serta sumbangsi ilmu yang diberikan kepada penulis untuk menyempurnakan tesis ini.
2. Tim dosen penguji tesis ini, Bapak Prof. Dr. H. Haris Maupa, SE., M.Si., Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si., dan A. Reni, SE., M.Si., Ph.D. atas saran dan kritik positif yang diberikan kepada penulis untuk menyempurnakan tesis ini.
3. Suami saya tercinta Fahmy Novariat atas segala motivasi, perhatian dan Do'a Nya serta pengertiannya dan dukungannya baik moril maupun materi demi kelancaran

perkuliahan saya dan penulisan tesis ini. Dan anak-anakku tercinta Nurhaliza Novari Nas dan Nabilzhafran Nas Novari yang selalumengertidansabarsertamampumenjaditempatberistirahatdanmelepaspenat yang luarbiasadanselumenciptakan senyum ditengah-tengah proses pembuatan tesis ini. Bundasayangdan cinta kalian.

4. Orangtuatercintapenulis, Dr.Ir.H.NasaruddinSalam,M.TdanDra.Hj.MuliatyYonto atas jasa-jasanya, Do'a Nyadanmemberikancinta yang tulusdanikhlaskepadapenulissemenjakkecilsampaisekarang. Maaf Bapak dan Mama kalau hanya ini yang bisa saya persembahkan. Love u Bapak Mama.
5. Saudara/iterkasihpenulis, MardhiyahNas,S.T,M.T, AinanRaenaNas,S.Ked, danAbd.MalikNas,S.Keduntuk doa yang diberikan.
6. Seluruhkeluargaterkasihpenulis, RosmawatiYonto,S.Si, ZulfikarSyam,S.T, M.T, HaerunisaSyam,S.T, danNasrumLatif,S.Aguntukmotivasi positif dan Do'a yang diberikan
7. Sahabatterkasihpenulisselamamenjalankanperkuliahanhinggatesisiniselesai, RuslailiyRamadhana,S.T,M.M, ZulkifliHardiS.St, Muh. Jihad Firman SE, Moh.Ghalif Bauru Ma'moerS.Sos, A. UmairahAminahS.Si,, ArdianLeghari,S.KomSerta teman-temansejawatdanseperjuangan program MM angkatan XL atassumbangsiilmusertawaktudentenaga yang telahdiberikanuntukbertukarpikiran selamapenulisan tesis inidanselamamenempuhpendidikan.
8. Kakak-kakak tersayangku yang selalumemberikanmotivasi dan doronganA.Fifi Fiesta Maharani,S.Km, A.Widi,S.Sos, danAmraTambung,S.Sos. Terimakasihselalumengingat kudan membantuku baik tenaga dan moril untukpengerjaan tesis ini
9. Sahabat-sahabatku yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Sahabat dari zaman SMA Athirah Makassar Angkatan 2003 khususnya "Arisan Paccalla" dan teman-teman SMP Negeri 12 Angkatan 2000 Makassar khususnya kelas 3.4. Terimakasih atas motivasi yang selama ini diberikan kepada penulis.
10. Rekan-rekankerja di Sekolah Pascasarjana Unhas yang selalumemberikanmotivasi dan dukunganselamapenulismenempuhpendidikan terkhusus buat Prof.Dr.H.MuhammadAli,S.E,M.Siselaku Dekandan para Wakil Dekan SPs

Unhas Ibu-ibu Kasubagandalanku yang pertama buJumiatyNurung,S.Si,M.Si, dan Ibu Irafany Ramli,S.Tuntukbantuannyaselamainidantelahmemberikanizinkuliah. AyuMardiani,S.E,AmranAnwar,S.Si, Dewi Chaerani,S.E., Mardiaty Ida,Kasma, dan Yuzran,S.E.Terimakasihsahabatku dan paling mengerti selama saya menempuh pendidikan. Serta teman-teman akademik, keuangan, dan allcrewSPs Unhas yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu terima kasih banyak atas bantuannya selama ini dan suportnya.

- 11.Ketua Program Studi Bapak Dr.H.Jusni,S.E.,M.Si dan para staf magister manajemen yang turutmembantupenangananadministrasiselama masa studiini, sayahanturkanbanyakterimakasih.
12. Dan kepada seluruh pihak yang telah begitu banyak membantu namun tidak dapat disebutkan satu persatu.

Besar harapan penulis, tesis yang masih jauh dari sempurna ini, dapat bermanfaat bagi seluruh pihak, baiksecaraakademikmaupun non akademiksertadapatmenjadibahanliteraturuntukpenelitianselanjutnya.

Salam Hormat,
Penulis

Wadzibah Nas

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
E. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Landasan Teori.....	12
B. Penelitian Terdahulu.....	52
C. Kerangka Konseptual	60
D. Hipotesis	63
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	64
A. Rancangan Penelitian.....	64
B. Deskripsi Penelitian	64
C. Populasi dan Sampel	71
D. Instrumen Pengumpulan Data.....	72
E. Analisa Data	73
F. Definisi Operasional.....	76
BAB IV PEMBAHASAN.....	80
A. Karakteristik Responden	80
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	83
C. Hasil Analisa Data	92
D. Pengujian Model Analisis Jalur	95
E. Pembahasan.....	107
BAB V KESIMPULAN.....	115
A. Kesimpulan.....	115
B. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	xii
LAMPIRAN-LAMPIRAN	xiii

DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
Tabel 1.1	Jumlah data guru	7
Tabel 2.1	Matriks penelitian terdahulu	57
Tabel 3.1	Jumlah guru berdasarkan jenis kelamin.....	71
Tabel3.2	Definisi operasional.....	76
Tabel4.1	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	81
Tabel4.2	Karakteristik responden berdasarkan umur	81
Tabel4.3	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan	82
Tabel4.4	Karakteristik responden berdasarkan golongan.....	82
Tabel4.5	Jawaban responden atas variabel kepemimpinan	83
Tabel4.6	Jawaban responden atas variabel budaya organisasi	85
Tabel4.7	Jawaban responden atas variabel kecerdasan emosi	87
Tabel4.8	Jawaban responden atas variabel kepuasan kerja	89
Tabel4.9	Jawaban responden atas variabel kinerja guru.....	91
Tabel4.10	Hasil Uji Validitas Variabel	94
Tabel4.11	Hasil Uji Reabilitas	95
Tabel4.12	Ringkasan hasil estimasi parameter model	102
Tabel4.13	Pengaruh total	104

DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual.....	62
Gambar 3.1	Struktur organisasi SMA Negeri 6 Makassar	68
Gambar 3.2	Struktur organisasi SMA Negeri 7 Makassar	69
Gambar 3.3	Struktur organisasi SMA Negeri 21 Makassar	70
Gambar 3.4	Model analisis jalurpathanalysis	76
Gambar 4.1	Diagram Histogram.....	92
Gambar 4.2	Model analisis jalur	96
Gambar 4.3	Model hasil analisis jalur	101

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini sekolah tidak hanya bersaing dalam hal akademik melalui prestasi sekolah maupun akreditasi namun juga bersaing dalam mutu pendidikan yang baik untuk menarik minat calon siswa. Namun permasalahan yang sering dihadapi yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, dan kecerdasan emosi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru menjadi latar belakang siswa untuk memilih salah satu calon sekolah baik faktor eksternal maupun internal. Sehingga dapat menjadi pertimbangan bagi siswa untuk memilih calon sekolah terbaik dan sesuai dengan kriterianya. Maka oleh karena itu Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar harus menciptakan dan mempertahankan kualitas serta memberikan mutu dan kompetensi yang besar agar pendidikan dapat berlangsung dengan baik.

Rendahnya pengakuan masyarakat terhadap profesi guru karena ditandai dengan fenomena-fenomena yang beranggapan bahwa siapapun bisa menjadi guru asal berpengetahuan. Dalam penelitian ini kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing antar guru secara berkelanjutan. Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (guru antar siswa atau lingkungan sekitarnya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun budaya organisasi dan kecerdasan emosi setiap sekolah berbeda-beda. Kepala sekolah sebagai atasan guru dapat mempengaruhi dengan sikap kepemimpinannya yang baik karena pada saat ini orang mulai sadar bahwa tidak hanya keunggulan intelektual saja yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan tetapi juga diperlukan sejenis keterampilan lain (pengetahuan tentang tempramen, mengatur suasana hati, mengendalikan perasaan orang lain, dan mengontrol emosi) untuk menjadi yang terdepan.

Selain dari itu sehubungan dengan kepemimpinan seorang guru maka kepala sekolah sebagai atasan langsung seorang guru mampu mengelola perubahan-perubahan yang terjadi lingkungan suatu sekolah, baik internal maupun eksternal yang kesemuanya dapat diamati dari gaya kepemimpinan kepala sekolah. Pengaruh budaya

organisasi sekolah hendaknya dapat ditingkatkan dengan cara melakukan perubahan, dengan membudayakan suasana kerja yang terbuka dan transparan guna memacu siswa, staf administrasi atau guru untuk mengutarakan pendapatnya, kepentingan dan ketidakpuasan tanpa ada rasa takut. Dengan kecerdasan emosi yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai atasan langsung harus lebih mengenali emosinya sendiri, mampu mengelola emosinya, mampu memotivasi diri sendiri, lebih mengenali emosi orang lain serta membina hubungan yang baik dengan orang lain sehingga memahami perasaan orang lain demi pencapaian tujuan sekolah yang berjalan efektif dan efisien untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru terhadap sekolah tersebut.

Kepemimpinan merupakan sebuah seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok, kemudian kepemimpinan yang dilakukan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Sulistiyani(2008).

Berdasarkan kepemimpinan yang digunakan oleh guru-guru terhadap siswa-siswi di lingkungan sekolah atau sekitarnya dapat diterapkan dalam mengambil keputusan. Dengan adanya kepemimpinan tersebut pengembangan organisasi kedepan diarahkan pada tataran peningkatan kinerja organisasi sehingga pada akhirnya sejalan dengan visi dan misi organisasi.

Kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja yang disebabkan karena pemberian kompensasi atau dapat berbentuk penghargaan dari kepala sekolah atau dinas yang terkait, dinilai sangatlah minim menurut beberapa guru PNS atau honorer yang kerja pada sekolah negeri tersebut hanya beberapa guru yang diberikan dilihat dari nilai prestasi kerja guru selama mereka mengabdikan di sekolah tersebut.

Budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi Robbins (2002). Peran budaya organisasi sekolah adalah untuk menjaga dan memelihara komitmen sehingga kelangsungan mekanisme dan fungsi yang telah disepakati oleh organisasi dapat merealisasikan tujuan-tujuannya.

Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun

juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektifitas kerja guru itu sendiri. Nilai-nilai budaya yang ditanamkan pada pimpinan akan mampu meningkatkan kemampuan, kesetiaan dan kebanggaan serta lebih jauh menciptakan efektivitas kerja.

Kecerdasan emosi merupakan kemampuan emosi yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri, memiliki daya tahan ketika menghadapi suatu masalah, mampu mengendalikan implus, memotivasi diri, mampu mengatur suasana hati, kemampuan berempati, dan membina hubungan dengan orang lain Goleman (2005). Kecerdasan emosi dalam penelitian ini adalah keterampilan individu untuk mengenali emosi diri dan orang lain, memahami emosi diri sendiri dan orang lain, menggunakan emosi yang digunakan berfikir, serta mengatur dan mengontrol emosi positif maupun negative dengan menggunakan emosi yang digunakan dalam berfikir, serta mengatur dan mengontrol emosi positif maupun negatif dan menggunakan informasi untuk pikiran, tindakan dan pengembangan intelektual.

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan yang positif tentang pekerjaan seseorang sebagai hasil dari penilaian pada karakteristik-karakteristik dari pekerjaan tersebut. Pegawai (guru) yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya. Ada berbagai faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk maju, rekan kerja dan lain-lain. Robbins dan Judge kepuasan kerja (2009). Faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang termasuk kepuasan kerja guru, yaitu: kedudukan, pangkat dan jabatan, masalah umur, jaminan finansial dan jaminan sosial, mutu pengawasan, upah, kebijakan promosi yang adil. Dalam istilah lain kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung. Faktor-faktor inilah yang dapat mempengaruhi memberikan kepuasan terhadap kerja guru.

Kinerja guru merupakan hal yang penting dan dikatakan sebagai salah satu upaya mengoptimalkan perwujudan kemampuan dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja guru melalui pelaksanaan tugasnya sebagai pendidik, pengajar dan pelatih anak didiknya diharapkan memberikan kontribusi yang berarti bagi pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan karena guru merupakan tulang punggung dalam kegiatan pendidikan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan

proses belajar mengajar. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (iq) dan kemampuan realita (pendidikan), oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, dan faktor motivasi yang dibentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja Mangkunegara (2001).

Pendidikan Nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya oleh karena itu sangat dibutuhkan profesionalisme para pendidik (guru-guru), sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 menyatakan bahwa pendidik (guru) harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran. Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi *pedagogic*, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang kualifikasi akademik dan kompetensi guru.

Pelaksanaan tugas utama guru berhubungan dengan orang lain dalam hal ini adalah peserta didik, rekan kerja, orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar. Hubungan yang baik akan melahirkan suasana dan lingkungan belajar mengajar kondusif. Kecerdasan emosi memiliki dimensi yakni pemahaman, emosi diri, pengelolaan emosi diri, motivasi diri, empati dan membina hubungan mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kinerja guru.

Kualitas pendidikan merupakan suatu kebutuhan dan sekaligus tuntutan yang mendasar untuk mencapai tujuan pendidikan. Tanpa pendidikan yang berbobot dan berkualitas, maka upaya untuk mencerdaskan bangsa dan mengembangkan sumber daya manusia yang seutuhnya sulit untuk tercapai. Kualitas pendidikan sangat menentukan dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang handal pada masa mendatang. Sekolah merupakan salah satu lembaga yang diharapkan mampu untuk menghasilkan manusia yang berkualitas, maka penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, berdedikasi tinggi, kreatif dan inovatif dalam menghadapi perubahan

jaman, dengan sistem dan aturan yang berlaku. Ketersediaan sumberdaya manusia yang berkualitas dalam penyelenggaraan pendidikan, tentunya akan membawa sekolah lebih mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun kenyataan saat ini kualitas pendidikan di Indonesia sangat memprihatinkan dan termasuk dalam kategori rendah, hal ini dibuktikan berdasarkan data dari UNESCO(2000) tentang peringkat indeks pengembangan manusia yaitu komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan dan penghasilan perkepala yang menunjukkan bahwa indeks pengembangan masyarakat Indonesia mengalami penurunan.

Dalam pengertian yang sederhana, guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bias juga di masjid, mushola, rumah dan sebagainya. Guru memang memiliki kedudukan yang terhormat di masyarakat, kewibawaanlah yang menyebabkan guru dihormati, sehingga masyarakat tidak meragukan figur guru. Masyarakat yakin bahwa gurulah yang dapat mendidik anak didik mereka agar menjadi orang yang berkepribadian mulia. Dengan kepercayaan masyarakat, maka dipundak guru diberikan tugas dan tanggung jawab yang berat. Mengemban tugas memang berat, tetapi lebih berat lagi mengemban tanggung jawab. Sebab tanggung jawab guru tidak hanya sebatas dinding sekolah, tetapi juga di luar sekolah. Pembinaan yang harus guru berikan pun tidak hanya secara kelompok (klasikal), tetapi juga secara individual. Hal ini menuntut guru agar selalu memperhatikan sikap, tingkah laku dan perbuatan anak didiknya, tidak hanya di lingkungan sekolah tetapi diluar sekolah sekalipun.

Guru sebagai tenaga berpendidikan dituntut menjadi tenaga yang professional dengan meneliti dan mengembangkan serta memberikan penalaran teknik karena itu setiap guru harus memiliki wewenang dan kemampuan professional, kinerja optimal, sebagai usaha untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dengan karakteristik mandiri, bekerja keras, tekun belajar, menyelenggarakan kegiatan pembelajaran, membimbing, melatih, mengolah, kepribadian dan kemasyarakatan, menghargai waktu, pantang menyerah dan mencari solusi dari masalah yang dihadapi. Guru juga menunjukkan fleksibilitas yang tinggi yaitu pendekatan deduktif dan gaya memimpin kelas yang selalu disesuaikan dengan keadaan, situasi kelas yang diberi

pelajaran, sehingga dapat menunjang tingkat prestasi siswa semaksimal mungkin. Serta guru juga diharapkan mampu menciptakan sumber daya yang mampu mengembangkan diri, mencari ilmu melalui proses pembelajaran yang diterima, meraih tujuan hidup dan bermanfaat bagi masyarakat.

Para guru jelas dituntut pula dapat melaksanakan seluruh fungsi profesionalnya secara efektif dan efisien. Baik dari kepentingan pendidikan nasional maupun tugas fungsional guru, semuanya menuntut agar pendidikan dan pengajaran dilaksanakan secara profesional artinya dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan didukung oleh para guru yang mempunyai kinerja yang baik. Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolak ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru. Guru pada prinsipnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi guna meningkatkan kinerjanya. Namun potensi yang dimiliki guru untuk berkreasi sebagai upaya meningkatkan kinerjanya tidak selalu berkembang secara wajar dan lancar disebabkan adanya pengaruh dari berbagai faktor baik yang muncul dalam pribadi guru itu sendiri maupun yang terdapat diluar pribadi guru. Kinerja seseorang guru dapat dipengaruhi oleh hubungan antar personal, kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosi, keterampilan, fasilitas kerja, etos kerja dan teknologi.

Kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri secara umum sudah baik namun disamping itu masih terdapat beberapa kekurangan yang harus diatasi agar kinerjanya dapat lebih ditingkatkan lagi. Oleh karena itu, peranan guru dalam upaya keberhasilan, pendidikan selalu ditingkatkan mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global

Tabel 1.1 Jumlah Data Guru

No	Nama Mata Pelajaran	Nama Sekolah dan Jenis Kelamin						Jumlah Guru
		SMA Negeri 6		SMA Negeri 21		SMA Negeri 7		
		L	P	L	P	L	P	
1	Matematika	3	4	2	3	2	1	14
2	Bahasa Inggris	3	1	3	3	1	2	13
3	Bahasa Indonesia	1	4	2	3	3	1	14
4	Bahasa Jerman		2					2
5	Bahasa Arab	1				1	2	4
6	Bahasa Jepang				1			1
7	Kimia		4	1	3	2	2	12
8	Biologi	2	3	1	4	2	1	13
9	Senasium	1						1
10	BP/BK	1	4	1	2	1	4	10
11	Akuntansi	1	1					2
12	Ekonomi		2	1	4		2	8
13	Antropologi	1						1
14	Geografi	1	1	2	1		2	6
15	Pendidikan Seni	2	1	2		1	2	8
16	PPKN	1	1	1	2	2	1	8
17	Fisika		4	4	1	2	1	12
18	Penjaskes	2		3		4		9
19	Sosiologi		2	1	3	2	1	9
20	Sejarah	2		1	1	1	2	5
21	Agama Islam		2		2	1	1	6
22	Agama Kristen			1			1	2
23	Pustakawan				1			1
24	TIK				1	1	2	3
Total Jumlah Guru		22	36	26	35	26	28	173

Selain itu berdasarkan observasi dilapangan menunjukkan bahwa ada beberapa permasalahan yang muncul pada sekolah menengah atas negeri ini, diantaranya adalah pemimpin sering mempercayakan hanya kepada beberapa guru saja yang dianggap mampu tanpa melihat tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Pada konteks ini guru sebagai anggota organisasi sekolah akan lebih mudah mencapai efektifitas kerja yang tinggi jika ia mempunyai perilaku dan komitmen. Menyadari bahwa dirinya tidak hanya sebagai anggota dari organisasi sekolah tetapi juga paham terhadap tujuan organisasi sekolah tersebut. Dengan demikian seorang guru akan dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan organisasi yang pada akhirnya dapat berbuat dan bekerja sepenuhnya untuk keberhasilan organisasi sekolah.

Berdasarkan uraian diatas, maka dilakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kecerdasan Emosi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah pokok penelitian dirumuskan yakni :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja gurupada SMA Negeri di Makassar ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Makassar ?
3. Apakah kecerdasan emosi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Makassar?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja gurupada SMA Negeri di Makassar ?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Makassar ?
6. Apakah kecerdasan emosi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Makassar?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Makassar?

8. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Makassar?
9. Apakah kecerdasan emosi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Makassar
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Makassar
3. Untuk mengetahui kecerdasan emosi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Makassar
4. Untuk mengetahui kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada SMA Negeri di Makassar
5. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada SMA Negeri di Makassar
6. Untuk mengetahui kecerdasan emosi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada SMA Negeri di Makassar
7. Untuk mengetahui kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada SMA Negeri di Makassar
8. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada SMA Negeri di Makassar
9. Untuk mengetahui kecerdasan emosi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada SMA Negeri di Makassar

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak antara lain:

1. Manfaat bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang berada di SMA Negeri di Makassar mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kecerdasan emosi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru.

2. Bagi Guru SMA Negeri di Makassar

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kecerdasan emosi berpengaruh kepada kepuasan kerja dan kinerja guru.

3. Manfaat bagi dunia akademik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi guru ataupun sebagai sumbangan pemikiran bagi para pengambil kebijakan dan pelaksanaan pendidikan, terutama dalam mengembangkan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan, budaya organisasi, dan kecerdasan emosi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMA Negeri di Makassar.

E. Sistematika Penulisan

Kerangka penulisan merupakan suatu uraian mengenai susunan penulisan secara teratur dalam beberapa bab. Sehingga urutan pokok-pokok pikiran yang ada dalam bab-bab dan sub bab pada tesis ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisikan mengenai teori-teori yang ada hubungannya dengan

pokok permasalahan yang dipilih yang akan dijadikan landasan dalam penulisan ini. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian akan diuraikan mengenai kerangka berfikir, metode studi, metode pengumpulan data dan metode analisis

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan berisikan analisis deskriptif objek penelitian yang menjelaskan karakteristik responden, dan hasil penelitian di lapangan selanjutnya dianalisis dengan metode yang telah ditentukan, dari analisis yang ada kemudian diinterpretasikan sehingga dapat ditemukan suatu kesimpulan sebagai penelitian.

BAB V PENUTUP

Penutup terdiri dari kesimpulan dan saran atas hasil penelitian sesuai dengan hasil analisis data yang dilakukan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

Dalam sejarah perkembangan konsep kepemimpinan, banyak pakar berupaya mendeskripsikan sekaligus mengukur variabel kepemimpinan sehingga muncul beragam konseptualisasi kepemimpinan. Pada awalnya, kajian mengenai kepemimpinan memusatkan perhatian pada kepribadian yang merupakan karakter pemimpin yang berhasil. Teori kepribadian mengasumsikan pemimpin yang berhasil merupakan takdir dan kualitas bawaan lahir yang membedakan seorang pemimpin dengan non pemimpin. Namun banyak yang mengkritik teori kepribadian ini karena pada kenyataannya kepemimpinan dapat dilatih dan dikembangkan, sehingga kajian beralih pada pendekatan perilaku dan gaya kepemimpinan. Prinsip pendekatan tersebut adalah pemimpin yang berhasil mengadopsi gaya atau perilaku yang demokratis dan partisipatif. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Dalam upaya melaksanakan kepemimpinan yang efektif, selain memiliki kemampuan dan keterampilan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin sebaiknya menentukan gaya kepemimpinannya yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi anggotanya. Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan, sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan.

a. Pengertian Kepemimpinan

Sebagaimana diketahui bahwa kepemimpinan harus melekat pada seorang manajer. Karena, pada dasarnya kepemimpinan atau "*leadership*" tersebut merupakan inti daripada manajemen. Sedangkan inti dari kepemimpinan itu sendiri adalah "*human relation*" atau "hubungan antara manusia" (Martoyo (2007). Sehubungan dengan demikian, maka baik buruknya manajemen, tergantung pada baik buruknya kepemimpinan. Sedangkan baik buruknya "*human relation*" dari diri pemimpin-pemimpin ataupun manajer-manajer yang menjalankan kepemimpinan tersebut sendiri.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan gambaran umum mengenai hubungan antara pimpinan dengan yang dipimpin. Kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan Locander (2002) dan Lock (2001) menjelaskan mengenai kepemimpinan merupakan sebuah proses yang mempengaruhi aktivitas organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Nugroho (2006) menyimpulkan bahwa ada tiga elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Menurut Sulistiyani (2008) bahwa kepemimpinan adalah sebuah seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok, kemudian kepemimpinan yang dilakukan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Rivai (2004), definisi kepemimpinan secara luas, adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi. Selanjutnya menurut Istianto (2008) dalam bukunya Manajemen Pemerintahan, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dapat mewakili tentang kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

- a) Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- b) Kepemimpinan adalah dimana seseorang pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- c) Kepemimpinan merupakan subjek yang penting di dalam manajemen dan ilmu administrasi karena kepemimpinan terkait dengan hubungan antara atasan dan bawahan di dalam organisasi.
- d) Kepemimpinan merupakan proses berorientasi kepada manusia dan dapat diukur dari pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.
- e) Kepemimpinan pemerintahan adalah sikap, perilaku dan kegiatan pemimpin pemerintah di pusat dan daerah dalam upaya mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula (Martoyo, 2007). Ini berarti bahwa pimpinan berhasil dalam 3 (tiga) hal yaitu :

- a) Mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi.
- b) Berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul.
- c) Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

Menurut Alwi (2008) bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi orang lain agar bekerja keras menyelesaikan tugas-tugas penting.

Para pakar kepemimpinan mengatakan bahwa sebuah organisasi tanpa pemimpin, ibarat badan tanpa kepala. Badan tersebut akan kehilangan semuanya sulit dijawab. Beranjak dari ilustrasi tersebut di atas, maka sangat logis bila maju mundurnya sebuah organisasi atau perusahaan sangat tergantung kepada seorang pemimpin. Kepemimpinan berasal dari kata *to Lead* yang berarti memimpin. Dengan demikian

pengertian kepemimpinan dengan memimpin itu adalah sama. Kepemimpinan atau memimpin adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan pemimpin yang berasal dari kata *leader* adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka ke arah pencapaian tujuan organisasi.

b. Proses Kepemimpinan

Dengan memperhatikan pengertian kepemimpinan sebagaimana dikemukakan diatas, serta melihat esensi dari tiap definisi, maka dapatlah dipahami bahwa terdapat pemahaman umum yang didukung bersama terkait dengan esensinya dari kepemimpinan. Firestone (2005) menyatakan beberapa pemahaman tentang kepemimpinan yang disarikan dari sumber konseptual, empiris dan normatif yaitu :

- a) Kepemimpinan berada dalam suatu hubungan sosial dan melayani tujuan sosial.
- b) Kepemimpinan melibatkan tujuan dan arah. Pemimpin berupaya mencapai tujuan dan arah.
- c) Kepemimpinan merupakan proses pengaruh. Pemimpin melakukan sesuatu yang mempunyai efek langsung pada tujuan utama bersama/kelompok
- d) Kepemimpinan merupakan suatu fungsi . Kepemimpinan mencakup serangkaian fungsi yang perlu dijalankan oleh seorang pemimpin.
- e) Kepemimpinan bersifat konseptual dan kontingen/situasional. Kepemimpinan dipraktekkan berbeda-beda sesuai dengan karakteristik sosial organisasi.

Pemahaman tersebut dapat dipilih komponennya ke dalam tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, situasi/konteks, serta tujuan yang ingin dicapai, dimana hal itu berproses dalam suatu proses kepemimpinan (Leadership Process). Dengan demikian, konteks kepemimpinan terdiri dari pemimpin dan pengikut. Pemimpin merupakan orang yang mempengaruhi dan pengikut merupakan orang yang dipengaruhi untuk mengikuti apa yang diinginkan untuk dilakukan oleh pemimpin. Disamping konteks individu, para ahli juga melihat konsep kepemimpinan dari sudut proses, dan karena proses itu terjadi

dalam situasi tertentu, maka aspek konteks dan hasil juga mendapat perhatian. Pierce 2006)

c. Nilai-Nilai Kepemimpinan

Menurut Brantas (2009) kepemimpinan tidak dapat terlepas dari nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin yaitu :

- a) Teoritik, yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.
- b) Ekonomis yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
- c) Sosial, menaruh belas kasihan pada orang lain, simpati tidak mementingkan diri sendiri.
- d) Politis, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupannya.
- e) Religius, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan Sang Pencipta.

Nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin dari ke lima tersebut pada prinsipnya bias bertambah lebih banyak dari pada itu, namun secara umum dapat disebut hanya lima saja. Seperti kita dapat menambahkan beberapa lagi yang biasa kita jadikan bahan renungan dalam melihat nilai-nilai pemimpin, yaitu :

- a. Sikap bijaksana. Sikap bijaksana ini menyangkut dengan kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tidak berat sebelah, namun keputusan yang diambil adalah memikirkan banyak segi dan seimbang (balance)
- b. Kesetiakawanan yang tinggi. Nilai kesetiakawanan yang tinggi menunjukkan pemimpin tersebut memiliki loyalitas tinggi pada sesama rekan kerja bahkan para karyawannya. Kadang kala kita menemukan ada pemimpin yang egonya tinggi dan lebih mementingkan dirinya tanpa menghiraukan bahwa keputusannya telah memiliki muatan khianat pada yang lainnya.

d. Tipe Pemimpin

Dari berbagai literatur dalam dan luar negeri yang diperoleh ada banyak tipe pemimpin. Ada menyebut hanya ada 3 (tiga) tipe pemimpin, dan ada yang menyebut 5

(lima) tipe pemimpin. Menurut Siagian (2006) bahwa, sebagaimana diketahui bahwa dewasa ini dapat diidentifikasi lima tipe utama pemimpin yaitu :

- a) Tipe yang otokratisasi atau dictatorial
- b) Tipe yang militeristis
- c) Tipe yang paternalistis
- d) Tipe yang *laissez faire* dan
- e) Tipe yang demokratis atau partisipatif.

Ada yang harus dipahami oleh para pemimpin bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar meletakkan setiap tipe kepemimpinan tersebut sesuai dengan tempatnya. Dan seseorang pemimpin yang tidak baik adalah pemimpin yang tidak mengerti bagaimana harus bersikap. Jika kondisi organisasi bersifat kondusif dan segalanya berjalan sesuai dengan rencana maka konsep tipe kepemimpinan demokratis dan partisipatif wajar untuk diterapkan. Namun jika kondisi tidak baik atau perlu penanganan serius seorang pemimpin harus mengkaji apa tipe kepemimpinan yang *feasible* atau realistis untuk diterapkan. Mengenai penjelasan setiap tipe pemimpin Buchari (2009) menjelaskan dibawah ini,

- a) Pemimpin kharismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.
- b) Tipe paternalistis bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu yang penuh kasih sayang
- c) Tipe militeristis banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.
- d) Tipe otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi.
- e) Tipe *laissez faire* ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan.
- f) Tipe populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Dan berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.
- g) Pemimpin tipe administrative ialah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.

- h) Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya.

Seorang pemimpin yang pada dasarnya menganut dan menggunakan gaya yang demokratis, misalnya ada kalanya harus bertindak otoriter bila :

- a) Organisasi berhadapan dengan situasi yang gawat
- b) Organisasi menghadapi ancaman terhadap eksistensinya
- c) Para bawahan menunjukkan perilaku yang cenderung menjurus kepada bentuk-bentuk yang negative atau bahkan mungkin destruktif
- d) Merosotnya disiplin kerja. Siagian (2006)

e. Kepemimpinan Dan Perilaku

Dalam mengembangkan dan memajukan suatu organisasi manajer dengan pengaruh kepemimpinan yang dimilikinya berkewajiban untuk memahami perilaku setiap karyawan yang berada dilingkungan kerjanya. Karena itu dalam mewujudkan suatu perilaku yang diinginkan oleh konsep manajemen maka seorang manajer mengharuskan untuk mempergunakan kekuatannya. Kekuatan legitimasi, penghargaan, dan koersif adalah bentuk dari kekuatan jabatan yang digunakan manajer untuk mengubah perilaku karyawan. Secara lebih dalam menjelaskan ketiga bentuk kekuatan tersebut, yaitu :

- a) Kekuatan legitimasi. Kekuatan yang berasal dari posisi manajemen formal dalam sebuah organisasi dan otoritas yang diberikan padanya disebut kekuatan legitimasi. (legitimate power)
- b) Kekuatan penghargaan. Jenis kekuatan lain adalah kekuatan penghargaan (reward power), berasal dari otoritas untuk member penghargaan kepada orang lain.
- c) Kekuatan koersif. Kebalikan kekuatan penghargaan adalah kekuatan koersif (coercive power), ini mengacu pada otoritas untuk menghukum atau merekomendasikan hukuman.

Dengan ketiga bentuk kekuatan ini maka bagi pihak manajemen berusaha untuk mengelola berbagai perilaku karyawan agar tercapai bentuk ketaatan dalam bekerja. Ketaatan berarti bahwa pekerja akan mengindahkan perintah dan melaksanakan instruksi, sekalipun secara pribadi mereka tidak setuju dan tidak antusias.

Karena yang harus dihindari oleh pihak manajer adalah para karyawan melakukan penghindaran pekerjaan dengan alasan-alasan yang tidak jelas, atau sesuatu yang tidak bias diterima secara logika konsep pekerjaan. Ini sering disebut dengan resistensi. Resistensi berarti bahwa pekerja akan secara sengaja berusaha untuk menghindari pelaksanaan instruksi atau akan mencoba untuk tidak mengindahkan perintah. Richard (2003)

f. Kepemimpinan Guru

Kepemimpinan guru adalah kepemimpinan yang diperankan/dilakukan oleh guru sebagai pendidikan/pengajar di sekolah. Kepemimpinan guru terkait dengan penguatan profesi guru dengan mengembangkannya melampaui peran kepemimpinannya di dalam kelas. Kepemimpinan guru dapat dipandang dari dua sudut yaitu yang berkaitan dengan proses pembelajaran yang terjadi di kelas, yang dapat dipandang sebagai kepemimpinan pedagogik, berhubungan dengan peran pendidik, pengajar dan peran organisasi terkait dengan keterlibatan dalam berkontribusi memimpin berbagai kegiatan terkait dengan peningkatan kapasitas organisasi sekolah. Dengan demikian kepemimpinan guru merupakan pemeranan guru dalam kepemimpinan yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran serta SDM lainnya yang terlibat dalam pengembangan organisasi sekolah. Ini memberi makna bahwa antara peran mengajar dan peran di level organisasi tidak harus merupakan pilihan, namun merupakan pengintegrasian peran guru dalam organisasi sekolah.

Kepemimpinan merupakan sebuah seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok, kemudian kepemimpinan yang dilakukan sangat

berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Sulistiyani (2008) Sedangkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh guru menawarkan model kepemimpinan guru yang disebut dengan *REACH*, akronim dari:

- a) *Risk-Taking*. Guru berusaha mencari tantangan dan menciptakan proses baru.
 - b) *Effectiveness*. Guru berusaha melakukan yang terbaik, peduli terhadap pertumbuhan dan pengembangan profesinya dan bekerja dengan hati.
 - c) *Autonomy*. Guru menampilkan inisiatif, memiliki pemikiran yang independen dan bertanggung jawab.
 - d) *Collegiality*. Guru membangun kemampuan komunitasnya dan memiliki keterampilan komunikasi interaktif.
 - e) *Honor*. Guru dapat menunjukkan integritas, kejujuran, dan menjaga etika profesi.
- Merideth (2000)

g. Bidang-bidang Kepemimpinan Guru

Kepemimpinan guru pada level sekolah bukan untuk menggeser peranannya sebagai pendidik/pengajar, menjadi kepala sekolah, namun untuk memperluas kontribusi guru bagi perkembangan dan perbaikan sekolah, agar dapat menjadi sesuatu yang berkelanjutan, sehingga kapasitas sekolah untuk terus memperbaiki dirinya dapat terjaga karena kepemimpinan yang terdistribusi. Murphy (2003).

Prinsip kepemimpinan guru didasari oleh kegiatan di kelas, dengan pengajaran yang efektif sebagai pendahuluan bagi kepemimpinan guru, sehingga terhubung, antara mengajar, belajar dan kepemimpinan, kepemimpinan guru merupakan kerja kolaboratif melibatkan masyarakat, melibatkan fungsi pelayanan yang dibangun bersama dan terkait dengan konteks, utamanya adalah tentang membuat sesuatu yang berbeda bagi para siswa. Kepemimpinan guru akan mendorong perubahan inovasi, memberi perbedaan bagi mereka yang dilayani (siswa) merupakan bagian atau bidang penting/utama dalam konteks kepemimpinan guru. Lebih jauh terkait bidang kepemimpinan guru. Enam bidang (arena) bagi guru untuk memerankan kepemimpinan dalam level sekolah, dengan tetap menjadikan peran pendidik/pengajar sebagai yang utama. Adapun bidang-bidang tersebut diuraikan sebagai berikut :

- a) Guru memimpin terus melaksanakan pembelajaran dikelas dan memperbaiki supaya lebih efektif dan bermutu, melalui berbagai cara yang inovatif.
- b) Guru pemimpin mengorganisir dan memimpin melakukan review praktek-praktek disekolah dengan rekan sejawat dengan dasar informasi yang akurat, bukan prasangka.
- c) Guru pemimpin berprestasi secara produktif pada pembuatan keputusan di level organisasi sekolah.
- d) Guru pemimpin mengorganisir dan memimpin pendidikan dan pelatihan in-service sebagai bagian dari peningkatan kemampuan, kompetensi dalam melaksanakan peran dan tugas sebagai pendidik/pengajar.
- e) Guru pemimpin, dengan pengetahuan dan kemampuannya memberi saran dan membantu rekan-rekan guru lainnya dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai pendidik/pengajar.
- f) Guru pemimpin berpartisipasi dalam evaluasi kinerja guru, sebagai bagian dari belajar untuk memperbaiki kinerja dalam menjalankan peran dan tugasnya sebagai pendidik/pengajar.

Bidang-bidang tersebut merupakan kegiatan untuk menjadikan kepemimpinan guru dapat teruji dan memperkuat kredibilitas untuk menjadi pameran kepemimpinan disekolah, karena kepemimpinan guru bukan sesuatu yang diberikan begitu saja namun perlu diupayakan. Kreativitas dan inovasi didalamnya sangat diperlukan guna menunjukkan bahwa peran kepemimpinan mampu mengubah organisasi sekolah kearah yang lebih baik dan bermutu.

2. Budaya Organisasi

Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian dari tata kehidupan sehari-hari. Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat. Karena itu suatu budaya bukan tidak mungkin untuk diubah, asalkan ada keinginan dan semangat kuat untuk melakukan perubahan itu. Dan yang mampu mengubahnya hanyalah manusia itu sendiri, ini sebagaimana pepatah "Daripada seribu kali orang mengingatkan lebih baik sekali diri

sendiri mengingatkan nya".Artinya keinginan kuat dari diri sendiri akan mampu mengubah dan membangun budaya yang salah menjadi budaya yang baik dan benar.

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya atau kebudayaan hanya terdapat dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial atau makhluk budaya. Dengan kata lain kebudayaan hanya terdapat dalam kehidupan sosial atau kehidupan bersama dalam kebersamaan yang disebut masyarakat. Dalam kenyataannya tidak ada masyarakat tanpa kebudayaan dan tidak ada kebudayaan diluar sebuah masyarakat. Sehubungan dengan hal itu Schein Wibowo (2010) menyatakan pengertian budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integral internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berfikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

Menurut Fahmi (2010)budaya adalah "Hasil kerja cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian dari tata kehidupan sehari-hari".Adapun penerapan budaya tersebut dalam organisasi menjadi budaya organisasi.Dalam hal ini Sutrisno (2010)mendefinisikan budaya organisasi sebagai "Perangkat system nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya". Menurut Kreitner dan Kinicki Wibowo (2010) budaaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

Sedangkan menurut Fahmi (2010)budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktifitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.SelanjutnyaRobbin (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi itu adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian kebersamaan.

Robbins (2002) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi.

Dan anggota organisasi cenderung mempersepsikan sama tentang budaya dalam organisasi tersebut meskipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda ataupun bekerja pada tingkat-tingkat keahlian yang berlainan dalam organisasi tersebut. Sehingga budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk mengingatkan kualitas para kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Jones (2011) mendefinisikan kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagai yang mengendalikan intraksi anggota organisasi satu sama lain dengan orang diluar organisasi. Hanes (2007)

Dan suatu organisasi pada dasarnya menjalani tahap demi tahap dari waktu ke waktu, atau yang biasa disebut dengan siklus organisasi. Artinya suatu organisasi yang tumbuh dan berkembang dia akan menjalani suatu proses kehidupan *living organism*. Ini sebagaimana dikatakan bahwa “Sebagai *living organism* yang sudah ada suatu organisasi merupakan output proses panjang di masa lalu, sedangkan sebagai produk proses panjang di masa lalu, sedangkan sebagai produk proses *organizing*, organisasi adalah alat bantu atau input bagi usaha mencapai tujuan. Talizuduhu Ndraha (2003)

b. Tujuan Organisasi

Tujuan keberadaan budaya suatu organisasi adalah melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi. Kasali (2006).

Budaya organisasi terdiri atas dua lapisan. Lapisan pertama adalah lapisan yang umumnya mudah dilihat dan sering dianggap mewakili budaya perusahaan secara menyeluruh. Lapisan pertama ini disebut Visible Artifacts. Lapisan yang dapat dilihat

secara kasatmata ini terdiri dari cara orang berperilaku, berbicara, berdandan, serta simbol-simbol seperti logo perusahaan, lambang merek, slogan, ritual, figur dan bahasa serta cerita-cerita yang sering dibicarakan oleh para anggota. Lapisan kedua yang lebih dalam itulah yang sesungguhnya disebut budaya. Ini terdiri atas nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan, sejarah korporat, dan proses berpikir dalam organisasi. Kasali (2006).

Sementara itu menurut Schein menyederhanakan budaya organisasi menjadi tiga lapisan berdasarkan tingkat kedalamannya, yaitu *artifak* yang meliputi elemen- elemen yang paling kasat mata dan berada pada lapisan terluar; *nilai-nilai* yang sifatnya lebih abstrak, tetapi masih berada dalam ruang lingkup kesadaran pelaku; dan asumsi- asumsi atau *basic assumptions* yang bersifat kelaziman atau *taken for granted* dan sering kali berada di luar kesadaran pelaku. Kusdi(2011).

c. Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat mengenai budaya organisasi dalam Pabundu Tika (2006), antara lain :

a) Menurut Robbins

- a) Berperan menetapkan batasan.
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

b) Parson dan marton Parsons dan Marton mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses survival suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.

- c) Menurut Chatab (2007), budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:
- 4 Identitas, yang merupakan cirri atau karakter organisasi;
 - 5 Pengikat/pemersatu (*social cohesion*), seperti orang berbahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, atau orang dengan hobi olahraga yang sama;
 - 6 Sumber (*sources*), misalnya inspirasi
 - 7 Sumber penggerak dan pola perilaku.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi. Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan ke arah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

d. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2002) menyatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu :

- a) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapakan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- c) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan

manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

- e) Berorientasi tim (team orientation), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f) Agresivitas (aggressiveness), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g) Stabilitas (stability), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

e. Sumber-sumber Budaya Organisasi

Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber. Robbins (2002) yaitu :

a) Pendiri organisasi

Pendiri sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi, dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.

b) Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal

Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu dan kebijakannya mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.

c) Karyawan, hubungan kerja

Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai.

Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakikat dari organisasi tersebut.

f. Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi menurut Wibowo (2006) adalah sebagai berikut :

- a) Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
- b) Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
- c) Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran corevalues dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
- d) Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
- e) Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

g. Indikator Budaya organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a) Hubungan antar manusia dengan manusia
Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.
- b) Kerjasama
Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.
- c) Penampilan karyawan
Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya. Indikator budaya organisasi menurut Wibowo (2006) adalah sebagai berikut :

- a) Individual initiative (inisiatif perseorangan)Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- b) Risk tolerance (toleransi terhadap risiko)Yaitu suatu tngkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif
- c) Control (pengawasan)Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
- d) Management support (dukungan manajemen)Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- e) Communication pattern (pola komunikasi)Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator budaya organisasi yang diambil adalah :

- a) Individual initiative (inisiatif perseorangan)Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimilikiindividu.
- b) Risk tolerance (toleransi terhadap risiko)Yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c) Control (pengawasan)Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
- d) Communication pattern (pola komunikasi)Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki forma.

3. Kecerdasan Emosi

a. Definisi Kecerdasan Emosi

Konsep ini muncul dari beberapa pengalaman, bahwa kecerdasan intelektual yang tinggi saja tidak cukup untuk menghantarkan orang menuju sukses. Menurut Goleman dalam Sukmadinata (2005) pengembangan kecerdasan emosional, orang-orang sukses selain memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi tetapi juga memiliki stabilitas emosi, motivasi kerja yang tinggi, mampu mengendalikan stress, tidak mudah putus asa, dan lain- lain. Pengalaman-pengalaman demikian memperkuat keyakinan bahwa di samping kecerdasan intelektual juga ada kecerdasan emosional. Orang yang

memiliki kecerdasan emosional yang tinggi adalah mereka yang mampu mengendalikan diri (mengendalikan gejala emosi), memelihara dan memacu motivasi untuk terus berupaya dan tidak mudah menyerah atau putus asa, mampu mengendalikan dan mengatasi stress, mampu menerima kenyataan.

Sekolah merupakan salah satu tempat dimana seorang anak dapat berinteraksi dan mengembangkan keterampilannya, karena tidak dapat dipungkiri jaman sekarang pendidikan merupakan suatu kebutuhan pokok maka tiap anak akan membutuhkan peran sekolah. Dalam pengembangan kecerdasan emosional anak didik, sekolah berperan dalam memberi motivasi, membentuk kepercayaan diri anak, dan mengembangkan minat anak.

Goleman dalam Wahyuningsih (2004) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotional and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Menurut Goleman dalam Mar'at (2009), bahwa dalam penelitian di bidang psikologi anak telah dibuktikan bahwa anak-anak yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi akan lebih percaya diri, lebih bahagia, populer, dan sukses di sekolah. Mereka lebih mampu menguasai emosinya, dapat menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, mampu mengelola stress dan memiliki kesehatan mental yang baik. Anak dengan kecerdasan emosi yang tinggi dipandang oleh gurunya di sekolah sebagai murid yang tekun dan disukai oleh teman-temannya.

Menurut Goleman (2006) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional terdiri dari lima dimensi utama yaitu: (1) mengenali emosi diri, (2) mengelola emosi, (3) memotivasi diri sendiri, (4) mengenali emosi orang lain (5) membina hubungan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Kecerdasan emosional berperan penting dalam pembentukan watak dan kepribadian seseorang, bahkan sangat menentukan keberhasilan dan kualitas kehidupannya. Tidak hanya itu seseorang yang dapat mengelola emosinya akan mampu untuk berinteraksi dengan orang lain. Terkait dengan siswa sebagai peserta didik yang seharusnya memiliki kecerdasan emosional yang stabil sehingga lebih mudah dalam proses pembelajaran.

Penerapan kecerdasan emosional dalam proses pembelajaran memiliki arti yang sangat penting, sebab dapat menimbulkan gairah belajar siswa di kelas. Agar penerapan kecerdasan emosi dalam proses pembelajaran berjalan dengan baik, maka guru perlu untuk membangun hubungan yang baik dengan siswa. Melalui hubungan guru diyakini tidak hanya menggunakan logika tetapi selalu menggunakan emosi yang cerdas.

Siswa yang memiliki kecerdasan emosional yang baik harus memiliki rasa ingin tahu yang lebih baik. Keingintahuan tersebut dapat dilihat dari penguasaan materi-materi yang diajarkan. Selain itu, kecerdasan emosi yang dimiliki siswa nampak juga dalam kecakapan dalam berkomunikasi baik dengan siswa, guru dan kepala sekolah. Melalui komunikasi yang baik materi yang diajarkan kepada siswa akan mudah dipahami, sehingga tujuan pembelajaran akan tercapai.

b. Aspek-aspek Kecerdasan Emosional

Aspek-aspek kecerdasan emosional meliputi berbagai aspek yaitu sebagai berikut :

a) Kesadaran Diri

Kesadaran diri yakni kemampuan untuk mengenal dan memilah-milah perasaan, memahami hal yang sedang kita rasakan dan mengapa hal itu kita rasakan, dan mengetahui penyebab munculnya perasaan tersebut, serta pengaruh perilaku kita terhadap orang lain.

b) Pengaturan Diri

Pengaturan diri ialah menangani emosi sedemikian rupa sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya satu gagasan, maupun pulih kembali dari tekanan emosi. Motivasi-motivasi adalah menggunakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntut kita menuju sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, serta untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

c) Empati

Empati adalah merasakan yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.

d) Keterampilan Sosial

Keterampilan Sosial adalah menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan-keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan, serta untuk bekerja sama dan bekerja dalam team.

c. Mengukur Kecerdasan Emosional

Kecerdasan Emosional seseorang dapat dikategorikan seperti halnya Kecerdasan Intelektual. Tetapi kategori tersebut hanya dapat diketahui setelah seseorang melakukan tes Kecerdasan Emosional. Adapun ciri-ciri seseorang dikatakan memiliki Kecerdasan Emosional yang tinggi apabila secara sosial mantap, mudah bergaul dan jenaka, tidak mudah takut atau gelisah, mampu menyesuaikan diri dengan beban stress, mempunyai kemampuan besar untuk melibatkan diri dengan orang-orang atau permasalahan, untuk mengambil tanggungjawab dan memiliki pandangan moral, kehidupan emosional mereka kaya namun wajar, memiliki rasa nyaman terhadap diri sendiri, orang lain serta lingkungannya. Seseorang dikatakan memiliki Kecerdasan emosional rendah apabila seseorang tersebut tidak memiliki keseimbangan emosi, bersifat egois, berorientasi pada kepentingan sendiri, tidak dapat menyesuaikan diri dengan beban yang sedang dihadapi, selalu gelisah. Keegoisan menyebabkan seseorang kurang mampu bergaul dengan orang-orang disekitarnya, tidak memiliki penguasaan diri, cenderung menjadi budak nafsu amarah, mudah putus asa dan tenggelam dalam kemurungan. Daniel Goleman (2005)

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional menurut Goleman ada dua faktor antara lain:

a) Faktor Internal.

Faktor internal adalah apa yang ada dalam diri individu yang mempengaruhi kecerdasan emosinya. Faktor internal ini memiliki dua sumber yaitu segi jasmani dan segi psikologis. Segi jasmani adalah faktor fisik dan kesehatan individu, apabila fisik dan kesehatan seseorang dapat terganggu dapat dimungkinkan mempengaruhi proses kecerdasan emosinya. Segi psikologis mencakup didalamnya pengalaman, perasaan, kemampuan berfikir dan motivasi.

b) Faktor Eksternal.

Faktor eksternal adalah stimulus dan lingkungan dimana kecerdasan emosi berlangsung. Faktor eksternal meliputi: 1) Stimulus itu sendiri, kejenuhan stimulus merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam memperlakukan kecerdasan emosi tanpa distorsi dan 2) Lingkungan atau situasi khususnya yang melatarbelakangi proses kecerdasan emosional. Objek lingkungan yang melatarbelakangi merupakan kebulatan yang sangat sulit dipisahkan. Goleman dalam Utami (2011).

e. Komponen Kecerdasan Emosional

Lima dimensi atau komponen kecerdasan emosional (*EQ*) menurut Goleman dalam Mar'at (2009) yaitu:

a) Mengenali emosi

Mengenali emosi diri yaitu mengetahui apa yang dirasakan seseorang pada suatu saat dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat. Semakin tinggi kesadaran diri, semakin pandai dalam menangani perilaku negatif diri sendiri Mar'at (2009).

b) Mengelola emosi

Menjaga emosi sangat diperlukan untuk menjaga kesejahteraan emosi. Emosi yang berlebihan dan meningkat dengan drastis dapat mengganggu dan berakibat negatif terhadap kestabilan emosional seseorang. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional tidak akan dengan mudah larut kedalam perasaan. Ketika kebahagiaan datang, mereka tidak akan mengungkapkan dengan berlebihan,

begitu juga kesedihan datang, mereka dapat meredam dan tidak ikut larut dalam kesedihan tersebut.

c) Motivasi diri

Motivasi merupakan salah satu hak yang penting dalam kehidupan manusia, begitu juga dengan pendidik yang berkeinginan untuk dapat memunculkan motivasi pada diri siswa. Peserta didik dengan tingkat kecerdasan tinggi tetapi kurang mendapat motivasi, juga akan berpengaruh terhadap prestasi yang kurang maksimal. Prestasi akan baik jika diikuti dengan motivasi yang kuat pula.

d) Mengenali emosi orang lain

Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Kemampuan mengenali emosi orang lain (empati) adalah merasakan yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang. Ciri-ciri empati Mustaqim (2001) adalah sebagai berikut:

- a. Ikut merasakan, yaitu kemampuan untuk mengetahui bagaimana perasaan orang lain.
- b. Dibangun berdasarkan kesadaran sendiri, semakin kita mengetahui emosi diri sendiri maka semakin terampil kita membaca emosi orang lain.
- c. Peka terhadap bahasa isyarat, karena emosi lebih sering diungkapkan melalui bahasa isyarat.
- d. Mengambil pesan yaitu adanya perilaku *content*.
- e. Kontrol emosi yaitu menyadari dirinya sendiri berempati sehingga tidak larut.

f. Keterampilan sosial (*Social skills*).

Membina hubungan merupakan ketrampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antar pribadi. Orang-orang yang hebat dalam ketrampilan ini akan sukses dalam bidang apapun yang mengandalkan pergaulan yang mulus dengan orang lain; mereka adalah bintang-bintang pergaulan. Dalam rangka membangun hubungan sosial yang harmonis terdapat dua hal yang harus diperhatikan terlebih dahulu, yaitu: citra diri dan kemampuan berkomunikasi. Citra diri sebagai kapasitas diri yang benar-benar siap untuk membangun hubungan sosial. Citra diri

dimulai dari dalam diri masing-masing, kemudian melangkah keluar sebagaimana mempersepsikan orang lain. Sedangkan kemampuan komunikasi merupakan kemampuan dalam mengungkapkan kalimat-kalimat yang tepat.

Oleh karena itu, kita dapat melihat tinggi rendahnya kecerdasan emosional seseorang dari ciri-ciri kemampuan di atas. Namun, karena kecerdasan emosional pada hakekatnya dapat ditingkatkan, sehingga bisa diusahakan untuk meningkatkannya. Untuk meningkatkan kecerdasan emosional seseorang.

Goleman secara garis besar membagi dua kecerdasan emosional yaitu kompetensi personal yang meliputi pengenalan diri, pengendalian diri, motivasi diri dan kompetensi sosial yang terdiri dari empati dan ketrampilan sosial. Goleman, mengadaptasi lima hal yang tercakup dalam kecerdasan emosional dari model Salovey dan Mayer, yaitu pengenalan diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, dan kemampuan sosial.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan suatu penilaian yang relative sangat tergantung dari tanggapan masing-masing individu terhadap tingkat kepuasan individu berbeda-beda tidak ada yang sama, meskipun dalam kondisi situasi lingkungan yang sama, tetapi individu menjadi puas dengan kondisi yang ada, yang lain belum tentu dapat merasakan yang sama tentang tingkat kepuasannya, sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

Demikian sumber kepuasan ditentukan oleh pandangan dengan tingkat pemenuhan keinginan seseorang terhadap segala sesuatu yang ada di lingkungan orang yang bersangkutan. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan antara masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja

seseorang. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal yang dipandang penting. Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan *Job Descriptive Index* (JDI) yaitu pekerjaan itu sendiri (berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan); kualitas supervisi (terkait dengan bantuan teknis dan dukungan sosial); hubungan dengan rekan kerja (berkaitan dengan harmoni sosial dan respek); kesempatan promosi (terkait dengan kesempatan untuk pengembangan lebih jauh); dan pembayaran (yang terkait dengan pembayaran yang memadai dan persepsi keadilan). Luthans (2005).

Kepuasan menunjukkan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Pengertian kepuasan telah dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya adalah Robbins dan Judge (2013) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Menurut Rivai (2005) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja. Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2013) yaitu, kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja antara lain sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti akan, minum, tempat tinggal dan sebagainya, disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.

- b) Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipenuhi apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
- c) Kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

Menurut Sutrisno (2013), Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Sedangkan menurut Moorhead dan Griffin (2013), kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang puas atau terpenuhi oleh pekerjaannya.

Berdasarkan definisi-definisi kepuasan kerja yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang (puas) atau tidaknya (tidak puas) seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek pekerjaannya.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu :

- a) Balas jasa yang adil dan layak.
- b) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- c) Berat ringannya pekerjaan.
- d) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- f) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja,

kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut Robbins (2009) ada 21 faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu otonomi dan kebebasan, karir benefit, kesempatan untuk maju, kesempatan pengembangan karir, kompensasi/gaji, komunikasi antara karyawan dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, perasaan aman di lingkungan kerja, kefleksibelan untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan kerja, keamanan pekerjaan, training spesifik pekerjaan, pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan, keberartian pekerjaan, jejaring, kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau keahlian, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri, keberagaman pekerjaan.

Luthans (2005) menyatakan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal-hal utama dengan mengingat dimensi-dimensi paling penting yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja. Selanjutnya Nelson and Quick (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

Byars and Rue (2005), menyatakan bahwa sistem reward organisasi sering mempunyai dampak signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Disamping dampak langsung, cara reward ekstrinsik diberikan dapat mempengaruhi reward intrinsik (dan kepuasan) dari penerima. Sebagai contoh jika tiap orang menerima peningkatan gaji 5 persen adalah sulit untuk mendapatkan penyelesaian reward. Namun demikian jika kenaikan gaji dikaitkan langsung dengan kinerja, seorang karyawan yang menerima peningkatan gaji yang besar akan lebih mungkin mengalamiperasaan penyelesaian dan kepuasan. Ada lima komponen utama kepuasan kerja yaitu:

- a) Sikap terhadap kelompok kerja
- b) Kondisi umum pekerja
- c) Sikap terhadap perusahaan
- d) Keuntungan secara ekonomi
- e) Sikap terhadap manajemen

c. Teori Kepuasan Kerja

Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Mangkunegara (2014) teori-teori kepuasan terdiri dari enam yaitu:

a) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcomedirinya dengan perbandingan input outcome pegawai lain. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila tidak seimbang dapat menimbulkan dua kemungkinan, yaitu ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya, ketidak seimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding.

b) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Menurut teori ini, apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

c) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

d) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinyamaupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu pemeliharaan dan pemotivasian. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai pemeliharaan. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan pemotivasian.

f) Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Menurut teori ini, semakin besar kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka semakin puas seseorang, begitu pula sebaliknya.

Hampir sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara, Menurut Rivai dan Sagala (2013) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja yang cukup dikenal, antara lain :

a) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b) Teori Keadilan/Keseimbangan (*Equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh John Stacey Adams. Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada suatu tidaknya keadilan (equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input merupakan faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti: upah/gaji, keuntungan

sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan ini dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak.

c) Teori Dua faktor (*Two factor theory*) Frederick Herzberz

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*.

- a) *Satisfies* merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b) *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi faktor ketidakpuasan, yang terdiri gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa.

d) Teori Kebutuhan

Salah satu teori kebutuhan yang sangat dikenal adalah konsep Abraham Maslow tentang hierarki kebutuhan, bahwa kebutuhan lebih rendah tingkatannya harus dipuaskan dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi. Lima kebutuhan yang membentuk hierarki kebutuhan merupakan kebutuhan konotatif bercirikan motivasi yang sering disebut kebutuhan dasar, berdasarkan potensinya adalah :

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan paling dasar setiap orang, kebutuhan, seperti makanan, air, oksigen, mempertahankan suhu tubuh, dan sebagainya.

- b) Kebutuhan akan rasa aman, misalnya: aman dari perang, terorisme, penyakit, rasa takut, rasa cemas, bahaya, kerusakan, dan bencana alam. Termasuk kebutuhan terhadap hukum, aturan dan struktur.
- c) Kebutuhan untuk dicintai, seperti: dorongan untuk bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan memiliki keturunan, kebutuhan untuk melekat pada sebuah keluarga, lingkungan bertetangga dan berbangsa.
- d) Kebutuhan untuk dihargai, yaitu manusia akan bebas mengejar kebutuhan untuk dihargai yang mencakup penghargaan diri, keyakinan, kompetensi, dan agar orang lain memandang mereka dengan perasaan menghargai.
- e) Kebutuhan mengaktualisasikan diri, yaitu pemenuhan diri (self-fulfillment), realisasi semua potensi, dan keinginan menjadi kreatif sepenuhnya.
- e) Teori ERG Alderfer

Teori ini hanya melibatkan tiga rangkaian kebutuhan (yaitu: Eksistensi (existence) yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan dan kondisi kerja; Hubungan (relatedness) yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal; Pertumbuhan (growth) yaitu kebutuhan terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

d. Jenis-Jenis Kepuasan Kinerja

Menurut Hasibuan (2013), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

a) Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

b) Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan

tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

c) Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

e. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Menurut Jewell dan Siegall Prestawan (2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

- a) Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b) Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- c) Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- d) Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Robbins dan Judge (2013) menyebutkan aspek-aspek kepuasan kerja sebagai berikut:

- a) Kerja yang secara mental menantang. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini

membuat kerja secara mental menantang. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- b) Gajaran yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
- c) Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak eskrem (terlalu banyak atau sedikit).
- d) Rekan kerja yang mendukung. Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
- e) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehan yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

g. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal yang secara spesifik menyangkut seseorang individu saja seperti halnya mental dan emosional, namun juga faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang disebabkan oleh pengaruh lingkungan.

Mangkunegara (2014) mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

a) Faktor Pegawai

Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

b) Faktor Pekerjaan

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Menurut Hasibuan (2014) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu :

- a) Balas jasa yang adil dan layak.
- b) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- c) Berat ringannya pekerjaan.
- d) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- f) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Sedangkan menurut Sutrisno (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.
- c) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

- d) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

h. Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2013) minat manajer dalam kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kepuasan kinerja. Untuk itu, perlu dipelajari dampak kepuasan kerja pada produktivitas, kemangkiran, dan perputaran. Berikut adalah macam-macam pengaruh kepuasan kerja pada karyawan:

- a) Kepuasan dan Produktivitas

Pekerja yang bahagia tidak berarti menjadi pekerja yang produktif. Pada tingkat individual, kenyataan menganjurkan sebaliknya untuk lebih akurat, produktivitas mungkin mengarah kepada kepuasan. Hal yang lebih menarik adalah apabila bergerak dari tingkat individu ke tingkat organisasi, terdapat perbaikan dukungan terhadap hubungan kepuasan dengan kinerja. Pada tingkat organisasi dengan pekerja lebih puas, cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan sedikit pekerja yang puas.

- b) Kepuasan dan Pergantian

Kepuasan juga berhubungan secara negatif dengan pergantian, tetapi korelasinya lebih kuat daripada yang ditemukan untuk kemangkiran. Faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan tentang alternative peluang kerja dan lamanya bekerja dengan organisasi merupakan hambatan penting pada keputusan actual untuk seseorang meninggalkan pekerjaan.

- c) Temuan Penelitian

Sebagian besar orang pada umumnya merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, walaupun terdapat perbedaan kepuasan di antara mereka. Kepuasan kerja lebih tinggi dirasakan oleh mereka yang berada di negara industri maju.

- d) Respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara.

4. Kinerja

Salah satu tugas seorang pemimpin di organisasi adalah memberikan peningkatan pada manajemen kinerja organisasi yang bersangkutan. Pada saat suatu organisasi yang mengalami kemunduran maka banyak analisis yang menyimpulkan bahwa pengelolaan manajemen kinerja organisasi tersebut rendah. Sehingga untuk mengembalikan dan membangun kinerja organisasi tersebut kembali ke posisi yang seharusnya maka diperlukan pemimpin yang memiliki kecakapan tinggi.

Kinerja adalah Hasil yang diperoleh dari suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

a. Definisi Kinerja

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja manajer dan kinerja karyawan. Menurut Bangun (2012), kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Silalahi (2013), kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas. Menurut Rivai dan Sagala, dalam Saputra (2015) pengertian lain kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2009), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Supriyono (2010) mengemukakan

bahwa : “ Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu.

Menurut Veitzhal (2009) Kinerja (Performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Seringdisalah tafsirkan sebagai upaya (Effor), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Fahmi (2010) definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Moekijat (2010), kinerja karyawan adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi. Menurut Sedarmayanti (2007) pengertian Kinerja (performance) adalah kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara illegal dan tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika. Sedangkan menurut Wibowo (2013) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata performance yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja.

Athallah (2015) kinerja manajer adalah satu ukuran tentang bagaimana manajer secara efektif melaksanakan tugas-tugas dan secara efisien menggunakan sumber-sumber untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Simamora dalam Tamami (2016), kinerja (Performance) adalah mengacu pada kadar pencapaian tugas – tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Berdasarkan definisi diatas bahwa kinerja merupakan suatu konsep yang strategis dalam rangka menjalin hubungan kerja sama antara pihak manajemen dengan para karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dengan

tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusuntersebut akan sia-sia.

b. Penilaian Kinerja

Menurut Menurut Sedarmayanti (2009) didefinisikan dengan kata “to appraise” (menilai) adalah “menetapkan harga untuk” atau “menilai suatu benda”. Jika menggunakan istilah “penilaian kinerja”, berarti terlibat dalam proses menentukan nilai karyawan bagi perusahaan, dengan maksud meningkatnya kinerja karyawan. Kinerja dapat pula dipandang sebagai panduan dari :

- a) Hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang).
- b) Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Manfaat yang diperoleh perusahaan dari penilaian kinerja menurut Sedarmayanti, antara lain :

- a) Meningkatkan prestasi kerja dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b) Memberi kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d) Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e) Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
- f) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan.

- g) Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Setiap pegawai, baik pegawai perusahaan, pegawai sosial maupun pegawai pemerintah didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut harus dicari faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2014), yang merumuskan bahwa:

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka dia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b) Faktor Kompensasi

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa kompensasi. Pemberian kompensasi yang baik akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila karyawan merasa puas akan kompensasi yang diberikan perusahaan maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

c) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Sjafri (2007) kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik.

- a) Faktor Personal/ individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- f) Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

Menurut Robbins (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Kuantitas hasil kerja, yaitu jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai karyawan dan pencapaian target pekerjaan karyawan.
- b) Kualitas hasil kerja, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran menceminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran seperti keterampilan, kepuasan pelanggan, ataupun inisiatif.
- c) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Hal ini dapat kita lihat dari tingkat kehadiran karyawan, ketaatan karyawan dalam bekerja.

d. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam berorganisasi. Menurut Robbins (2002) ada lima tujuan penilaian kinerja :

- a) Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer ataupun pemberhentian.
- b) Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penilaian menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.
- c) Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
- d) Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
- e) Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan

Pendapat yang hampir sejalan dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011), tujuan penilaian kinerja yaitu :

- a) Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d) Terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antar atasan dan bawahan.
- e) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f) Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

- g) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi peneliti dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam melalui untuk kerja pegawainya. Menurut Sedarmayanti (2011), manfaat penilaian kinerja yaitu :

- a) Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

- b) Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

- c) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

- d) Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi dan sebagainya.

- e) Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

- f) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

- g) Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada beberapa indikator, yaitu Robbins (2006):

- a) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- b) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

1. Ahmad Fauzi (2010) Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan Emosi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di SMU. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru banyak faktor yang perlu diperhatikan, akan tetapi dari sekian banyak faktor tersebut, kepemimpinan, kecerdasan emosional dan motivasi kerja dianggap sebagai hal yang dominan. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan metode survey dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah dan kecerdasan emosi berpengaruh langsung positif dan mengakibatkan meningkatnya motivasi kerja. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja guru. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, namun pengaruh tersebut ternyata tidak signifikan secara statistik pada taraf nyata 5%. Meskipun demikian, pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja guru secara tidak langsung (melalui motivasi kerja) adalah signifikan. Motivasi kerja

berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja guru.

2. Budi Tetuko (2012) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru SMA Swasta Di Kabupaten Grobogan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empiris tentang pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru di SMA Swasta. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *Ex-Post Facto*, dengan disain penelitian korelasional. Penelitian dengan metode *Ex-Post Facto* merupakan penelitian empiris yang sistematis dimana peneliti tidak mengontrol langsung variabel bebas (X) karena peristiwanya telah terjadi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan dengan kinerja guru. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian dapat diprediksikan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja akan mendorong peningkatan kinerja guru.
3. Waras Supriyono (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Studi pada SMP dan SMA Negeri di kabupaten Banjarnegara). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis signifikansi pengaruh kecerdasan emosi kepala sekolah, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP dan SMA Negeri di Kabupaten Banjarnegara. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan metode survei. Populasinya adalah kepala sekolah dan guru SMP dan SMA pengumpulan data dengan kuesioner dan dokumentasi. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik stratified propotional random sampling. Hasil penelitian ini adalah kecerdasan emosi kepala sekolah, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi sekolah, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMP dan SMA Negeri di Kabupaten Banjarnegara.

4. Ida Nur Hidayati (2013) dengan judul penelitian Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan eksplanatori (*explanatory research*). Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan LPMP Nusa Tenggara Barat yang berstatus Pegawai Negeri Sipil. Metode analisis GSCA (*Generalized Structured Component Analysis*) yang merupakan metode baru SEM berbasis komponen. Hasil penelitian ini adalah bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan kecerdasan spiritual memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Candra (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMK Sinar Husni Helvetia Medan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang komitmen organisasi guru SMK Sinar Husni Helvetia Medan berikut faktor yang mempengaruhinya yakni budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan metode survei dan untuk menganalisis satu variabel dengan variabel lain digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur memerlukan persyaratan adanya bentuk hubungan regresi linier yang signifikan antar variabel. Hasil penelitian ini adalah (1) Budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 15,9 % dan sisanya 84,1 % merupakan pengaruh di luar variabel budaya organisasi. (2) Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 31 % dan sisanya 69 % merupakan pengaruh di luar variabel kepemimpinan kepala sekolah. (3) Budaya organisasi memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 34,8 % dan sisanya 65,2 % merupakan pengaruh di luar variabel budaya organisasi. (4) Kepemimpinan memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi

sebesar 34,6 % dan sisanya 65,4 % merupakan pengaruh di luar variabel kepemimpinan kepala sekolah. (5) Kepuasan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 46,2 % dan sisanya 53,8 % merupakan pengaruh di luar variabel kepuasan kerja.

6. Sukmawati (2014) dengan judul penelitian Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan PT.Telkom Siporennu Makassar. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi karyawan PT.telkom Siporennu Makassar.Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan statistik yaitu model analisis regresi berganda.Dan menggunakan sampel jenuh yaitu mengambil sampel 35 responden dari 35 orang sebagai anggota populasi.Hasil penelitian ini adalah menunjukkan bahwa ketiga variabel independen pada penelitian ini secara positif dan signifikan baik simultan maupun parsial mempengaruhi kinerja karyawan.Apabila kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi ditingkatkan secara bersama-sama maka akanmeningkatkan kinerja karyawan. Sementara variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasi, dengan nilai koefisien regresi paling tinggi.
7. Hesti Eko Poerwaningrum (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru SD.Hj Isriati Baiturrahman I Semarang). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, komitemn organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja di SD.Hj Isriati Baiturrahman I Semarang.Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh (sensus) artinya teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.Hasil penelitian ini adalah menunjukkan dukungan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya, komitemn organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

8. Idayanti Nursyamsi (2012) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional serta dampaknya terhadap Kinerja Dosen. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja suatu perguruan tinggi yang tidak dapat diabaikan begitu saja perannya dari seorang *leadership*. Seorang *leader* memberikan arahan kepada bawahannya dan petunjuk kepada bawahannya, sehingga nantinya pengikutnya bisa menerima dan mengimplementasikan tujuan dan sasaran dari suatu organisasi. Seorang leader dalam suatu organisasi adalah person yang menyusun target dan memberikan motivasi terhadap pencapaian target dan tujuan dari suatu organisasi. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kurang berkontribusi secara langsung terhadap komitmen organisasional dan kinerja dosen, hasil ini diharapkan agar pimpinan sebaiknya lebih memfokuskan perhatiannya kepada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dosen baik secara langsung maupun tidak langsung utamanya fokus pada kepemimpinan publik.
9. Andi Ratna Sari Dewi. (2014). Analisis Keterkaitan Total Quality Management In Education (TQME) Dan Knowledge Management (KM) Terhadap Kinerja Program Studi (KPS) Universitas Negeri di Makassar. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis mengkaji pengaruh Total Quality Management In Education (TQME) Dan Knowledge Management (KM) terhadap kinerja program studi Perguruan Tinggi yang berstatus Universitas Negeri studi dilakukan di tiga Universitas Negeri di Makassa, yaitu Universitas Hasanuddin (UNHAS), Universitas Negeri Makassar (UNM), dan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. Populasi adalah seluruh Prodi yang ada pada tiga Universitas Negeri di Makassar sekaligus sebagai sampel. Responden adalah dosen yang mewakili setiap prodi dari ketiga Universitas Negeri tersebut. Teknik Analisis yang digunakan adalah Generalized Structured Component Analysis (GSCA) dengan menggunakan software GesCa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management In Education berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja prodi. Hasil menarik dari penelitian ini adalah bahwa pengaruh Total Quality memediasi secara sempurna (complete mediation) pengaruh Total Quality Management In Education terhadap kinerja

prodi . Ini menunjukkan bahwa total quality management bukan determinan langsung kinerja prodi, akan tetapi keberadaannya merupakan input penting terhadap peningkatan knowledge management dalam upaya meningkatkan Kinerja Prodi.

Tabel 2.2 Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Alat	Hasil
1	Ahmad Fauzi (2010) Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan Emosi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di SMU	Metode Survey dengan pendekatan penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah dan kecerdasan emosi berpengaruh langsung positif dan mengakibatkan meningkatnya motivasi kerja. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja guru. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, namun pengaruh tersebut ternyata tidak signifikan secara statistik pada taraf nyata 5%. Meskipun demikian, pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja guru secara tidak langsung (melalui motivasi kerja) adalah signifikan. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja guru.
2	Budi Tetuko (2012) Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan

	Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru SMA Swasta Di Kabupaten Grobogan		kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan dengan kinerja guru. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian dapat diprediksikan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja akan mendorong peningkatan kinerja guru.
3	Waras Supriyono (2013) Pengaruh Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Studi pada SMP dan SMA Negeri di kabupaten Banjarnegara)	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini adalah kecerdasan emosi kepala sekolah, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi sekolah, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMP dan SMA Negeri di Kabupaten Banjarnegara.
4	Ida Nur Hidayati (2013) Kecerdasan Emosioanl dan Kecerdasan Spritual Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat)	Analisis GSCA (<i>Generalized Structured Component Analysis</i>) yang merupakan metode baru SEM	Hasil penelitian ini adalah bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan kecerdasan spiritual memiliki pengaruh signifikan tyerhadap kepuasan kerja dan kinerja. Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Candra (2013) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhdap Komitmen Organisasi Guru SMK Sinar Husni Helvetia Medan	Analisis Path (Jalur)	Hasil penelitian ini adalah (1) Budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 15,9 % dan sisanya 84,1 % merupakan pengaruh di luar variabel budaya organisasi. (2) Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 31 % dan sisanya 69 % merupakan pengaruh di luar variabel kepemimpinan kepala

			sekolah. (3) Budaya organisasi memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 34,8 % dan sisanya 65,2 % merupakan pengaruh di luar variabel budaya organisasi.(4) Kepemimpinan memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 34,6 % dan sisanya 65,4 % merupakan pengaruh di luar variabel kepemimpinan kepala sekolah. (5) Kepuasan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 46,2 % dan sisanya 53,8 % merupakan pengaruh di luar variabel kepuasan kerja.
6	Sukmawati (2014) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan PT.Telkom Siporennu Makassar	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini adalah menunjukkan bahwa ketiga variabel independen pada penelitian ini secara positif dan signifikan baik simultan maupun parsial mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi ditingkatkan secara bersama-sama maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sementara variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasi, dengan nilai koefisien regresi paling tinggi.
7	Hesti Eko Poerwaningrum (2016) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru SD.Hj Isriati Baiturrahman I Semarang)	Analisis Regresi Sederhana	Hasil penelitian ini adalah menunjukkan dukungan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

8	Idayanti Nursyamsi (2012) Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional serta dampaknya terhadap Kinerja Dosen	Analisis Regresi Sederhana	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, pemberdayaan, dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional serta dampak pada kinerja dosen.
9	Andi Ratna Sari Dewi. (2014). Analisis Keterkaitan Total Quality Management In Education (TQME) Dan Knowledge Management (KM) Terhadap Kinerja Program Studi (KPS) Universitas Negeri di Makassar.	Analisis Structured Componhen Analysis (GSCA) dengan menggunakan software GesCa.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management In Education berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja prodi. Hasil menarik dari penelitian ini adalah bahwa pengaruh Total Quality memediasi secara sempurna (complete mediation) pengaruh Total Quality Management In Education terhadap kinerja prodi. Ini menunjukkan bahwa total quality management bukan determinan langsung kinerja prodi, akan tetapi keberadaannya merupakan input penting terhadap peningkatan knowledge management dalam upaya meningkatkan Kinerja Prodi.

C. Kerangka Konseptual

Salah satu tugas seorang pemimpin di organisasi adalah memberikan peningkatan pada manajemen kinerja organisasi yang bersangkutan. Pada saat suatu organisasi yang mengalami kemunduran maka banyak analisis yang menyimpulkan bahwa pengelolaan manajemen kinerja organisasi tersebut rendah. Sehingga untuk mengembalikan dan membangun kinerja organisasi tersebut kembali ke posisi yang seharusnya maka diperlukan pemimpin yang memiliki kecakapan tinggi. Kepemimpinan

guru pada level sekolah bukan untuk menggeser peranannya sebagai pendidik/pengajar, menjadi kepala sekolah, namun untuk memperluas kontribusi guru bagi perkembangan dan perbaikan sekolah, agar dapat menjadi sesuatu yang berkelanjutan, sehingga kapasitas sekolah untuk terus memperbaiki dirinya dapat terjaga karena kepemimpinan yang terdistribusi. Murphy (2003).

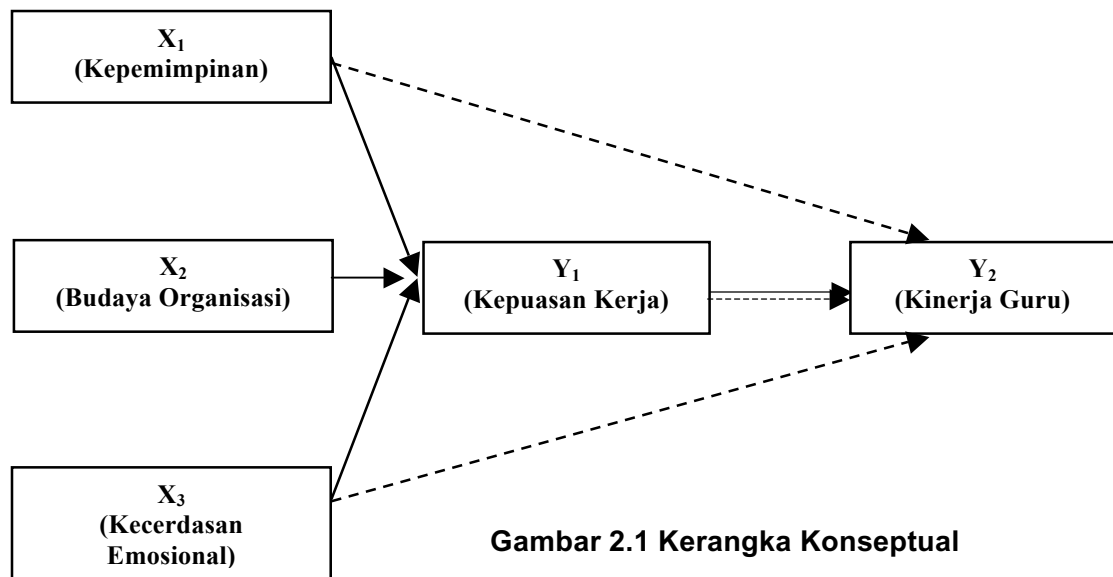
Suatu organisasi pada dasarnya menjalani tahap demi tahap dari waktu ke waktu, atau yang biasa disebut dengan siklus organisasi. Artinya suatu organisasi yang tumbuh dan berkembang dia akan menjalani suatu proses kehidupan *living organism*. Ini sebagaimana dikatakan bahwa “Sebagai *living organism* yang sudah ada suatu organisasi merupakan output proses panjang di masa lalu, sedangkan sebagai produk proses panjang di masa lalu, sedangkan sebagai produk proses *organizing*, organisasi adalah alat bantu atau input bagi usaha mencapai tujuan Talizuduhu Ndraha (2003).

Dan sekolah merupakan salah satu tempat dimana seorang anak dapat berinteraksi dan mengembangkan keterampilannya, karena tidak dapat dipungkiri jaman sekarang pendidikan merupakan suatu kebutuhan pokok maka tiap anak akan membutuhkan peran sekolah. Dalam pengembangan kecerdasan emosional anak didik, sekolah berperan dalam memberi motivasi, membentuk kepercayaan diri anak, dan mengembangkan minat anak. Menurut Goleman dalam Sukmadinata (2005) pengembangan kecerdasan emosional, orang-orang sukses selain memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi tetapi juga memiliki stabilitas emosi, motivasi kerja yang tinggi, mampu mengendalikan stress, tidak mudah putus asa, dan lain- lain.

Kepuasan merupakan suatu penilaian yang relative sangat tergantung dari tanggapan masing-masing individu terhadap tingkat kepuasan individu berbeda-beda tidak ada yang sama, meskipun dalam kondisi situasi lingkungan yang sama, tetapi individu menjadi puas dengan kondisi yang ada, yang lain belum tentu dapat merasakan yang sama tentang tingkat kepuasannya, sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Kinerja seseorang dapat diprediksi berdasarkan seberapa besar orang tersebut memiliki kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan juga akan lebih baik, meskipun demikian seorang guru juga berperan penting dalam memprediksi apakah kinerja yang akan dihasilkan akan bermanfaat bagi organisasinya. Karakteristik individu juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru.

Kinerja guru akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan hasil kerja guru disekolah dalam mendidik, membina dan membimbing serta melatih siswa yang dilandasi oleh keterampilan mengajar, kompetensi, kestabilan emosi, tanggung jawab dan semangat juang yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan pada akhirnya akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan orang tua juga sejalan dengan tujuan pendidikan nasional.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum alur penelitian, seperti di lihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

Garis Lurus = Pengaruh Langsung

Garis Putus = Pengaruh Tidak Langsung

D. Hipotesis

Menurut Kerlinger (2004), hipotesis penelitian adalah pernyataan dugaan (conjectural) tentang pengaruh antara dua variabel atau lebih. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar
- b) Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar
- c) Terdapat pengaruh signifikan kecerdasan emosi terhadap kepuasan kerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar
- d) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar
- e) Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar
- f) Terdapat pengaruh signifikan kecerdasan emosi terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar
- g) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar
- h) Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar
- i) Terdapat pengaruh signifikan kecerdasan emosi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian ini bersifat survey yaitu menganalisis fakta dan data-data yang menunjang keterangan yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian, dalam memecahkan dan menjawab pokok permasalahan yang diajukan yaitu tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kecerdasan Emosi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar”.

B. Deskripsi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar antara lain di SMA Negeri 6 di Jalan Prof.Dr.Ir.Sutami No.4, Bira, SMA Negeri 21 di Jalan Tamalanrea Raya No. 1A, SMA Negeri 7 beralamat di Jalan Perintis Kemerdekaan Km.18 Makassar.

1. SMA Negeri 6 Makassar

SMA Negeri 6 Makassar yang didirikan pada tahun 1980 yang diresmikan penggunaannya oleh Menteri Kesejahteraan Rakyat Republik Indonesia pada tanggal 17 Februari 1981. Berdasar hasil penilaian Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah tertanggal 24 Desember 2013 SMA Negeri 6 Makassar memperoleh akreditasi dengan peringkat A (Amat Baik) dan berlaku hingga tahun ajaran 2018.

Visi SMA Negeri 6 Makassar yaitu Sekolah adalah Unggul, Cerdas, dan Berakhlak Mulia Serta Berwawasan Lingkungan. Mengacu pada Visi SMA Negeri 6, maka Misi Sekolah disusun seperti berikut:

- a) Menciptakan lingkungan sekolah yang religus.
- b) Meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan.
- c) Menerapkan manajemen partisipatif, akuntabel, dan demokratis.
- d) Melaksanakan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Efektif
- e) Menjadikan IT sebagai penopang dalam pembelajaran dan administrasi.

- f) Menjadikan sekolah sekolah berwawasan lingkungan.

Tujuan pendidikan SMA Negeri 6 yang mengacu pada Visi dan Misi sekolah adalah:

- a) Untuk mewujudkan peserta didik yang unggul dalam keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, prestasi akademik dan non akademik.
- b) Untuk mewujudkan peserta didik yang cerdas secara intelektual, emosional, dan spiritual.
- c) Untuk mewujudkan peserta didik yang berakhlak mulia.
- d) Untuk mewujudkan warga sekolah cinta lingkungan

2. SMA Negeri 7 Makassar

SMA Negeri 7 Makassar, merupakan salah satu Sekolah Menengah Atas Negeri yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Sama dengan SMA pada umumnya di Indonesia masa pendidikan sekolah di SMAN 7 Makassar ditempuh dalam waktu tiga tahun pelajaran, mulai dari Kelas X sampai Kelas XII. Visi SMA Negeri 7 Makassar yaitu Terwujudnya Insan yang Unggul dalam Prestasi , Santun dalam Bertindak, Antusias dalam Belajar dan Bekerja, atas Dasar Iman dan Taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta Siap Bersaing di Era Globalisasi. Misi SMA Negeri 7 Makassar adalah sebagai berikut :

- a) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianutnya,
- b) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran,
- c) Menumbuh kembangkan semangat keunggulan dan budaya belajar yang tinggi kepada seluruh peserta didik untuk bersaing di tingkat sekolah, lokal, nasional, dan internasional,
- d) Meningkatkan komitmen dan loyalitas seluruh pendidik dan tenaga kependidikan terhadap tugas pokok dan fungsinya,
- e) Menunpuh kembangkan semangat keunggulan, kreativitas, inovasi, dan kemandirian kepada seluruh warga sekolah dalam melaksanakan tugas,
- f) Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal,

- g) Mengembangkan Teknologi Informasi dan komunikasi dalam pembelajaran dan administrasi sekolah,
- h) Meningkatkan apresiasi terhadap seni dan budaya bangsa,
- i) Menumbuhkan budaya hidup bersih dan sehat.

Tujuan pendidikan SMA Negeri 7 sebagai bagian dari tujuan pendidikan nasional adalah meningkatkan Kecerdasan, Pengetahuan, Kepribadian, Akhlak Mulia, serta Keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Secara lebih rinci tujuan SMA Negeri 7 sebagai berikut:

- a) Mewujudkan penyusunan dan penyempurnaan Dokumen KTSP, Silabus, RPP dan KKM
- b) Melakukan proses belajar mengajar dan bimbingan konseling secara optimal
- c) Meningkatkan profesionalisme Pendidik dan tenaga Kependidikan melalui kegiatan MGMP, Pelatihan/Diklat atau Workshop
- d) Meningkatkan rata-rata Ujian sekolah dan Ujian Nasional dengan memberikan pelajaran tambahan melalui bimbingan ekstra les
- e) Menyediakan sarana dan prasarana baik fisik maupun non fisik sesuai dengan kebutuhan sekolah
- f) Meningkatkan prestasi akademik dan non akademik melalui berbagai kegiatan lomba, baik tingkat Kabupaten, Provinsi maupun Nasional.
- g) Mewujudkan lingkungan sekolah yang terpelihara bersih, indah, sehat, dan lestari

3. SMA Negeri 21 Makassar

SMA Negeri 21 Makassar, merupakan salah satu Sekolah Menengah Atas Negeri yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Sama dengan SMA pada umumnya di Indonesia masa pendidikan sekolah di SMAN 21 Makassar ditempuh dalam waktu tiga tahun pelajaran, mulai dari Kelas X sampai Kelas XII. Didirikan pada tahun 2016 sesuai dengan SK Pendirian 2016-04-27. SK Akreditasi 69/SK/BAP-SM/X/2014 Tanggal SK Akreditasi 24 Oktober 2014 dengan luas tanah 6603 m² yang beralamat di Jalan Tamalanrea Raya No 1 A BTP M. Visi SMA Negeri 21 Makassar yaitu Unggul dalam Prestasi, Bertakwa, Berbudaya, Berbudi Pekerti Luhur, Berwawasan dan Peduli

Lingkungan. Dalam upaya mewujudkan Visi tersebut di atas, Misi SMA Negeri 21 Makassar adalah sebagai berikut :

- a) Mengembangkan dan menerapkan kapasitas warga sekolah dalam pembelajaran yang aktif, kreatif, & inovatif dengan menggunakan IPTEK dan lingkungan untuk meraih prestasi yang optimal.
- b) Menumbuh kembangkan dan mengamalkan ajaran agama yang dianut untuk kehidupan dalam lingkungan sekolah dan masyarakat.
- c) Melaksanakan pembelajaran “Pendidikan Cinta Lingkungan” pada seluruh warga sekolah dan ikut serta dalam aksi pelestarian lingkungan dalam dan luar sekolah.
- d) Mengembangkan kehidupan sekolah yang berbudi pekerti luhur dalam mengembangkan karakter warga sekolah yang religius, cerdas, disiplin, cinta tanah air berdasarkan kearifan lokal.
- e) Mengadakan sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran yang ramah lingkungan.

Tujuan pendidikan SMA Negeri 21 yang mengacu pada Visi dan Misi sekolah adalah:

- a) Menyediakan sarana prasarana pendidikan yang memadai
- b) Melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien, berdasarkan semangat keunggulan lokal dan global
- c) Meningkatkan kinerja masing-masing komponen sekolah (Kepala sekolah, guru, karyawan, peserta didik, dan komite sekolah) untuk bersama-sama melaksanakan kegiatan yang inovatif sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) masing-masing;
- d) Meningkatkan program ekstrakurikuler agar lebih efektif dan efisien sesuai dengan bakat dan minat peserta didik sebagai salah satu sarana pengembangan diri peserta didik;
- e) Mewujudkan peningkatan kualitas dan jumlah tamatan yang melanjutkan ke perguruan tinggi;
- f) Menyusun dan melaksanakan tata tertib dan segala ketentuan yang mengatur operasional warga sekolah;

Struktur Organisasi Terlampir

Struktur Organisasi Terlampir

Struktur Organisasi Terlampir

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 173 orang. Populasi yang digunakan adalah seluruh guru yang ada di kota Makassar. (SMA Negeri 7, 21 dan 6). Adapun karakteristik populasi sebagai berikut :

Tabel 3.1 Jumlah Guru Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	SMA Negeri 6 Mksr	SMA Negeri 7 Mksr	SMA Negeri 21 Mksr
1	Laki-laki	22	26	26
2	Perempuan	36	28	35
Jumlah(Guru)		58	54	61
TOTAL				173

2. Sampel

Jumlah sampel dapat ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin Umar, 2008), dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = tingkat kesalahan (10%)

Dengan populasi (N) sebanyak 173 orang dan tingkat kesalahan (e) sebesar 5 %, maka besarnya sampel (n) adalah:

$$n = \frac{173}{1 + 173(0,05)^2} = 120,347$$

Maka jumlah sampel dibulatkan menjadi 120 orang

Dari data di atas jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus *Stratified Random Sampling*. Margono (2004) menyatakan bahwa stratified random sampling biasa digunakan pada populasi yang mempunyai susunan bertingkat atau berlapis-lapis. Menurut Sugiyono (2001) teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Dari tabel tersebut di atas bahwa jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 120 orang.

D. Instrumen Pengumpul Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Kuesioner

Teknik pengumpuln data melalui angket kuesioner yang telah disusun sedemikian rupa sehingga data yang dibutuhkan dapat diperoleh secara maksimal untuk menganalisis tingkat kebutuhan pegawai.

b) Wawancara

Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data, fakta dan informasi dari informan untuk memperkuat penelitian, yaitu dari guru SMA Negeri di Makassar . Wawancara ini dimaksudkan untuk mendalami dan atau mengklarifikasi beberapa aspek yang dianggap penting dari hasil pengumpulan data yang dilakukan melalui pemberian kuesioner.

c) Dokumentasi

Pengumpulan dokumen-dokumen dan laporan serta informasi yang berhubungan dengan penelitian tersebut. Dokumen- dokumen yang diperlukan adalah data jumlah pegawai, pangkat, dan struktur organisasi.

E. Analisis Data

1. Uji Normalitas

Menurut (Imam (2007), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui kenormalan distribusi data yang diperoleh. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan

Kalmograv-Smirnov Test dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara Individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dilakukan dengan melihat nilai Kalmograv-Smirnov Test adalah.

Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka data tersebut berdistribusi normal.

Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

2. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari kuisioner yang diberikan kepada responden. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini yaitu menggunakan korelasi Product Moment Pearson's yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil

korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus:

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2) (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r :Koefisien korelasi

X :Skor pertanyaan

Y :Skor total

n :Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji tarafsignifikasi Product Moment Pearson's. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikasi < 5%.

3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas digunakan untuk mengukur realibilitas kuisisioner yang merupakan indicator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas kuisisioner diukur dengan menggunakan uji statistic Cronbach's Alpha α . Suatu variabe ldikatakan variabel jika memberikan nilai alpha (α) 0,6 (Yarnest: 2003:68). Rumus dari uji realibilitas dengan Cronbach's Alpha (Nasution(2012) adalah :

$$\alpha = \frac{K \text{ Cov/Var}}{1 + K - 1 \text{ Cov/Var}}$$

Keterangan:

α = alpha

K = jumlahbutirdalamskala

X_1
(Kepemimpinan)

X_2
(Budaya Organisasi)

Y_1
(Kepuasan Kerja)

Y_2
(Kinerja Guru)

Cov = rerata kovarian antar butir

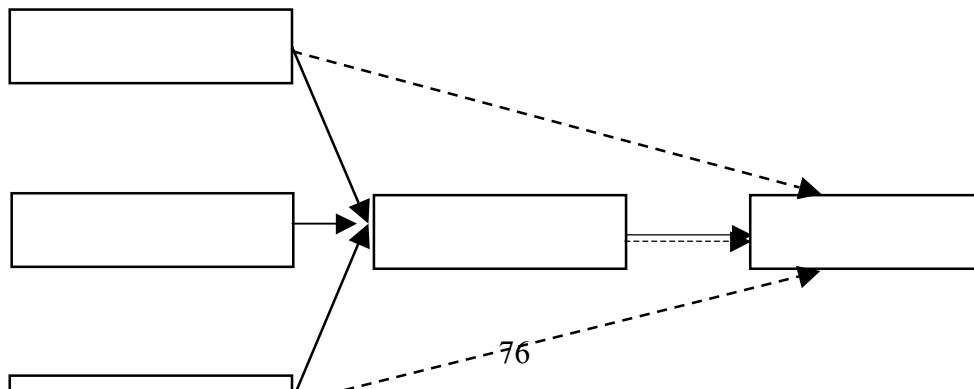
Var = rerata varians dari butir

X_3
(Kecerdasan Emosi)

4. Analisis Jalur (Path Analysis)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali (2005)). Path analysis memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel dan setiap nilai p menggambarkan jalur dan koefisien jalur. Tujuan dari analisis jalur adalah untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel sebagai variabel penyebab, terhadap beberapa variabel lainnya sebagai variabel akibat (Ghozali (2005)).

Berdasarkan gambar model jalur, diajukan hubungan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja guru. Namun demikian kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosi juga mempunyai hubungan tidak langsung ke kinerja guru yaitu dari kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosi ke kepuasan kerja baru kemudian ke kinerja guru.



Gambar 3.4 Model Analisi Jalur

Keterangan :

Garis Lurus = Pengaruh Langsung

Garis Putus = Pengaruh Tidak Langsung

F. Definisi Operasional

Untuk menghindari pengertian yang bias dan menyatukan persepsi, maka beberapa istilah atau variabel yang dibahas dikemukakan definisi operasionalnya terlebih dahulu, yakni :

Tabel 3.2 Definisi Operasional

VARIABEL	KONSEP	INDIKATOR
Kepemimpinan	Pemimpin yang berhasil mengadopsi gaya atau perilaku yang demokratis dan partisipatif. Kepemimpinan itu sendiri adalah “Human Relation” dengan demikian, maka baik buruknya manajemen, tergantung pada baik buruknya kepemimpinan..Dan kepemimpinan merupakan sebuah proses yang mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk	<ol style="list-style-type: none">1. Pimpinan saya memberikan kebebasan untuk membuat keputusan2. Pimpinan saya selalu menciptakan suasana kerja yang kondusif3. Pimpinan saya selalu memberikan bimbingan4. Pimpinan saya dapat mendelegasikan wewenang

	meraihtujuan kelompok, yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja .	5. Pimpinan saya selalu memberikan semangat
Budaya Organisasi	Budaya Organisasi adalah Perangkat system nilai-nilai, keyakinan-keyakinan atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Serta menjelaskan bahwa budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi saya menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat 2. Organisasi saya memberikan kesempatan melakukan inovasi 3. Organisasi saya memperbolehkan perbedaan pendapat 4. Saya mensosialisasikan tujuan serta visi dan misi organisasi 5. Organisasi selalu mendorong kami untuk mengisi waktu dengan yang bermanfaat
Kecerdasan Emosi	Pengembangan kecerdasan emosional, orang-orang sukses selain memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi tetapi juga memiliki stabilitas emosi, motivasi kerja yang tinggi, mampu mengendalikan stress, tidak mudah putus asa, dan lain-lain. Serta kecerdasan emosi dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, empati, dan keterampilan sosial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan untuk mengenal emosi ata sapa yang dirasakan 2. Kemampuan mengelola emosi yang ada dalam dirinya 3. Kemampuan bertahandala mmenghadapi kegagalan 4. Kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain 5. Kemampuan

		mengekspresikan emosi dengan tepat
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja serta perasaan seseorang mengenai berbagai tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa puas dengan pengawasan kepala sekolah 2. Saya merasa senang dengan penghasilan yang diterima 3. Saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja 4. Saya merasa bahwa mengajar merupakan tantangan untuk mengembangkan kemampuan 5. Saya merasa puas dengan aturan yang berlaku
Kinerja	Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya selalu mempersiapkan diri sebelum melaksanakan kegiatan 2. Saya selalu menanggapi pertanyaan secara tepat, benar dan mutakhir 3. Saya menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi 4. Saya selalu menumbuhkan keceriaan,

		semangat 5. Sayamengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi
--	--	--

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data. Hasil

pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan. Analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan alat bantu SPSS.

A. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Makassar. Responden yang digunakan sebanyak 120 orang, para responden telah melakukan pengisian kuesioner kemudian akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan dan golongan.

1. Identifikasi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi menurut jenis kelamin akan dilihat pada jumlah distribusi pegawai laki-laki dan perempuan yang hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
	Laki-Laki	46	38

2	Perempuan	74	62
Jumlah		120	100

Sumber : Olahan data primer tahun 2017

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa dari 120 yang menjadi responden pada penelitian ini 74 orang berjenis kelamin perempuan dengan persentase 38% dan 46 orang berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 62%.

2. Identifikasi Responden berdasarkan Umur

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tingkat umur guru bervariasi. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Frekuensi	Persentase
	30-35	9	8
2	36-40	11	9
3	41-45	9	8
4	46-50	34	28
5	51 keatas	57	48
Jumlah		120	100

Sumber : Olahan data tahun 2017

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa kebanyakan umur responden adalah 51 keatas dengan jumlah 57 orang dengan persentase masing-masing 48%. Sedangkan yang terkecil berada pada kisaran umur 30-35 yang berjumlah 9 orang dengan persentase 8%.

3. Identifikasi Responden berdasarkan Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat pendidikan guru dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 4.3Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	S1	94	78
2	S2	26	22
Jumlah		120	100

Sumber : Olahan data tahun 2017

Tingkat pendidikan responden didapatkan bahwa frekuensi tertinggi dengan responden berpendidikan S1 yang berjumlah 94 orang dengan persentase 78%, dan responden tingkat pendidikan S2 yang berjumlah 26 orang dengan persentase 22%.

4. Identifikasi Responden berdasarkan Golongan

Jumlah responden sebanyak 120 orang, yang terbagi pada setiap sekolah di Makassar dalam beberapa golongan dan pangkat sebagai berikut :

Tabel 4.4Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	IIIa	6	5
2	IIIb	4	3
3	IIIc	8	7
4	IIId	12	10
5	IVa	14	12
6	IVb	71	59
7	IVc	5	4
Jumlah		120	100

Sumber : Olahan data tahun 2017

Berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa frekuensi terbesar responden adalah golongan IVb sebanyak 71 orang dengan persentase 59%, golongan IVa sebanyak 14 orang dengan persentase 12%, golongan IIId sebanyak 12 orang dengan persentase 10%, golongan IIIc sebanyak 8 orang dengan persentase 7%, golongan IIIa sebanyak 6 orang dengan persentase 5%, golongan IVc sebanyak 5 orang dengan persentase 4%, dan golongan IIIb sebanyak 4 orang dengan persentase 3%.

B. DESKRIPSI HASIL PENELITIAN

1. Variabel Kepemimpinan (X1)

Pemimpin yang berhasil mengadopsi gaya atau perilaku yang demokratis dan partisipatif. Kepemimpinan itu sendiri adalah “Human Relation” dengan demikian, maka baik buruknya manajemen, tergantung pada baik buruknya kepemimpinan. Dan kepemimpinan merupakan sebuah proses yang mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok, yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Variabel kepemimpinan dilihat dari 5 (lima) indikator dengan 5 butir pertanyaan. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5Jawaban Responden atas variabel Kepemimpinan (X1)

Pernyataan	Jawaban Responden										TOTAL	
	STS		TS		RR		S		SS			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Pimpinan saya memberikan kebebasan untuk membuat keputusan	5	4	19	16	3	3	75	62	18	15	120	100
Pimpinan saya selalu menciptakan suasana kerja yang kondusif	2	2	4	3	8	7	78	65	28	23	120	100
Pimpinan saya selalu memberikan bimbingan	2	2	1	1	11	9	77	64	29	24	120	100
Pimpinan saya dapat mendelegasikan wewenang	2	2	2	2	13	11	74	61	29	24	120	100
Pimpinan saya selalu memberikan semangat	0	0	2	2	6	5	65	54	47	39	120	100

Sumber : Olahan Data 2017

Pada tabel di atas dapat dilihat mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju pimpinan memberikan kebebasan dalam membuat keputusan. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 75 orang (62%) ,sangat setuju sebanyak 18 orang (15%), sedangkan ragu-ragu sebanyak 3 orang (3%), tidak setuju

19 orang (16%) dan tidak setuju sebanyak 5 orang (4%), hal ini menunjukkan masih ada dari responden merasa belum pernah dapat memberikan hak dalam memberikan kebebasan dalam mengusulkan ide-ide kepada pimpinan.

Pimpinan selalu menciptakan suasana kerja yang kondusif mayoritas responden menjawab setuju dengan jumlah 78 orang (65%) dan sangat setuju sebanyak 28 orang (23%) sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 orang (17%), tidak setuju sebanyak 4 orang (3%) dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2%). Hal ini menunjukkan masih ada responden yang merasa bahwa pimpinan tidak menciptakan suasana kerja yang kondusif pada bawahannya.

Pada pernyataan bahwa pimpinan selalu memberikan bimbingan mayoritas responden menjawab setuju dengan jumlah 77 orang (64%) dan sangat setuju sebanyak 29 orang (24%) sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 11 orang (9%), tidak setuju sebanyak 1 orang (1%) dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2%). Hal ini dapat dilihat pada pernyataan tersebut menunjukkan masih ada responden yang merasa ragu bahwa pimpinan memberikan bimbingan kepada bawahannya.

Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju pimpinan dapat mendelegasikan wewenang kepada bawahannya. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 74 orang (61%), sangat setuju sebanyak 29 orang (24%) sedangkan ragu-ragu sebanyak 13 orang (22%), tidak setuju sebanyak 2 orang (2%) dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2%). Hal ini menunjukkan masih ada dari responden merasa bahwa pimpinan tidak mau tahu atau tidak mengharapkan bawahannya terhadap pendelegasian wewenang.

Pimpinan selalu memberikan semangat kepada para bawahannya dari jawaban responden menunjukkan yang menjawab setuju sebanyak 65 orang (54%), sangat setuju sebanyak 47 orang (39%), ragu – ragu sebanyak 6 orang (5%) dan tidak setuju 2 orang (2%), hal ini menunjukkan masih ada beberapa pegawai tidak mendapat semangat dari pimpinannya.

2. Variabel Budaya Organisasi (X2)

Budaya Organisasi merupakan Perangkat system nilai-nilai, keyakinan-keyakinan atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Serta menjelaskan bahwa budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6 Jawaban Responden atas variabel Budaya Organisasi (X2)

Pernyataan	Jawaban Responden										TOTAL	
	STS		TS		RR		S		SS			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Organisasi saya menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat	0	0	0	0	2	2	77	64	41	34	120	100
Organisasi saya memberikan kesempatan melakukan inovasi	0	0	1	1	12	10	76	63	31	26	120	100
Organisasi saya memperbolehkan perbedaan pendapat	1	1	4	3	11	9	77	64	27	23	120	100
Saya mensosialisasikan tujuan serta visi dan misi organisasi	0	0	0	0	4	3	77	64	39	33	120	100
Organisasi selalu mendorong kami untung mengisi waktu dengan yang bermanfaat	0	0	0	0	7	6	64	53	49	41	120	100

Sumber : Olahan Data 2017

Pada tabel di atas dapat dilihat mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju organisasi menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 77 orang (64%), sangat setuju sebanyak 41 orang (34%), sedangkan ragu-ragu sebanyak 2 orang (2%), hal ini menunjukkan bahwa organisasi dapat menghasilkan luaran untuk mencerdaskan anak bangsa dalam meraih cita-citanya.

Pada pernyataan diatas bahwa organisasi memberikan kesempatan melakukan inovasi mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 76 orang (63%), sangat setuju dengan jumlah 31 orang (26%), sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 12 orang (10%), tidak setuju sebanyak 1 orang (1%). Hal ini dapat dilihat pada pernyataan tersebut menunjukkan masih ada responden yang merasa ragu bahwa organisasi memberikan kesempatan melakukan inovasi.

Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju pimpinan dapat memperbolehkan perbedaan pendapat. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 77 orang (64%), sangat setuju sebanyak 27 orang (23%), sedangkan ragu-ragu sebanyak 11 orang (9%), tidak setuju sebanyak 4 orang (3%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1%). Hal ini menunjukkan masih ada dari responden merasa ragu bahwa memperbolehkan perbedaan pendapat.

Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju pimpinan dapat mensosialisasikan tujuan serta visi dan misi organisasi. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 77 orang (64%), sangat setuju sebanyak 39 orang (33%) sedangkan ragu-ragu sebanyak 4 orang (3%), Hal ini menunjukkan masih ada dari responden merasa ragu bahwa organisasi dapat mensosialisasikan tujuan visi dan misi, namun dapat kita lihat bahwa tujuan visi dan misi organisasi sangat mempengaruhi organisasi.

Organisasi mendorong untuk mengisi waktu dengan bermanfaat dari jawaban responden menunjukkan yang menjawab setuju sebanyak 64 orang (53%), sangat setuju sebanyak 49 orang (41%), ragu – ragu sebanyak 7 orang (6%).

3. Variabel Kecerdasan Emosional (X3)

Pengembangan kecerdasan emosional, orang-orang sukses selain memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi tetapi juga memiliki stabilitas emosi, motivasi kerja yang tinggi, mampu mengendalikan stress, tidak mudah putus asa, dan lain- lain. Serta kecerdasan emosi dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, empati, dan keterampilan sosial. Hasil jawabn responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7Jawaban Responden atas variabel Kecerdasan Emosional (X3)

Pernyataan	Jawaban Responden	TOTAL
------------	-------------------	-------

	STS		TS		RR		S		SS			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Kemampuan untuk mengenal emosi atas apa yang dirasakan	0	0	4	3	12	10	86	72	18	15	120	100
kemampuan mengelola emosi yang ada dalam dirinya	0	0	2	2	30	25	81	67	7	6	120	100
kemampuan bertahan dalam menghadapi kegagalan	1	1	14	12	27	23	71	58	7	6	120	100
Kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain	2	2	2	2	9	8	71	59	36	29	120	100
Kemampuan mengeskspresikan emosi dengan tepat	1	1	2	2	11	9	67	55	39	33	120	100

Sumber : Olahan Data 2017

Pada tabel di atas bahwa kemampuan untuk mengenal emosi atas apa yang dirasakan, hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 86 orang (72%), sangat setuju sebanyak 18 orang (15%), sedangkan ragu-ragu sebanyak 12 orang (10%), dan tidak setuju sebanyak 4 orang (3%).

Pada pernyataan diatas bahwa kemampuan mengelola emosi yang ada dalam dirinyamayoritas responden menjawab setuju sebanyak 81orang (67%), sangat setuju dengan jumlah 7 orang (6%), sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 30 orang (25%), tidak setuju sebanyak 2 orang (2%). Hal ini dapat dilihat pada pernyataan tersebut menunjukkan masih ada responden yang merasa ragu bahwa dalam mengelola emosi dalam dirinya.

Dalam pernyataan kemampuan bertahan dalam menghadapi kegagalan hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 71 orang (58%), sangat setuju sebanyak 7 orang (6%), sedangkan ragu-ragu sebanyak 27 orang (23%), tidak setuju sebanyak 14 orang (12%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1%). Hal ini menunjukkan masih ada dari responden merasa ragu dan tidak setuju dalam mempertahankan kegagalan.

Mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 71 orang (59%), sangat setuju sebanyak 36 orang (29%)

sedangkan ragu-ragu sebanyak 9 orang (8%), tidak setuju 2 orang (2%) dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2%), Hal ini menunjukkan masih ada dari responden merasa ragu bahwa kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.

Dari pernyataan kemampuan mengekspresikan emosi dengan tepat dari jawaban responden menunjukkan yang menjawab setuju sebanyak 67 orang (55%), sangat setuju sebanyak 39 orang (33%), ragu – ragu sebanyak 11 orang (9%), sedangkan tidak setuju sebanyak 2 orang (2%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1%).

4. Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja serta perasaan seseorang mengenai berbagai tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8 Jawaban Responden atas variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Pernyataan	Jawaban Responden					TOTAL
	STS	TS	RR	S	SS	

	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Saya merasa puas dengan pengawasan kepala sekolah	2	2	9	8	7	6	74	61	28	23	120	100
Saya merasa senang dengan penghasilan yang diterima	2	2	7	6	5	4	67	55	39	33	120	100
Saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja	0	0	0	0	8	7	76	63	36	30	120	100
Saya merasa bahwa mengajar merupakan tantangan untuk mengembangkan kemampuan	1	1	7	6	2	2	41	34	69	57	120	100
Saya merasa puas dengan aturan yang berlaku	0	0	4	3	11	9	74	62	31	26	120	100

Sumber : Olahan Data 2017

Pada tabel di atas pada pernyataan saya merasa puas dengan pengawasan kepala sekolah, hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 74 orang (61%), sangat setuju sebanyak 28 orang (23%), sedangkan ragu-ragu sebanyak 7 orang (6%), dan tidak setuju sebanyak 9 orang (8%) dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2%).

Pada pernyataan diatas bahwa saya merasa senang dengan penghasilan yang diterima mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 67 orang (55%), sangat setuju dengan jumlah 39 orang (33%), sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 orang (4%), tidak setuju sebanyak 7 orang (6%) dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2%). Hal ini dapat dilihat pada pernyataan tersebut menunjukkan masih ada responden dengan penghasilan yang diterima berbeda-beda, ini dapat dilihat pada masa kerja dan pangkat/jabatan pegawai.

Dalam pernyataan saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 76 orang (63%), sangat setuju sebanyak 36 orang (30%), sedangkan ragu-ragu sebanyak 8 orang (7%). Hal ini menunjukkan masih ada dari responden merasa ragu pada

dukungan oleh rekan kerja karena masi terdapat perbedaan pendapat di antara pegawai.

Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju saya merasa bahwa mengajar merupakan tantangan untuk mengembangkan kemampuan. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 69 orang (57%), setuju sebanyak 41 orang (34%) sedangkan ragu-ragu sebanyak 2 orang (2%), tidak setuju 7 orang (6%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1%), Hal ini menunjukkan masih ada dari responden merasa tidak setuju bahwa mengajar merupakan tantangan dalam mengembangkan kemampuan.

Dari pernyataan merasa dengan aturan yang berlaku dari jawaban responden menunjukkan yang menjawab setuju sebanyak 74 orang (62%), sangat setuju sebanyak 31 orang (26%), ragu – ragu sebanyak 11 orang (9%), sedangkan tidak setuju sebanyak 4 orang (3%).

5. Variabel Kinerja Guru (Y2)

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabeli berikut :

Tabel 4.9 Jawaban Responden atas variabel Kinerja Guru (Y2)

Pernyataan	Jawaban Responden										TOTAL	
	STS		TS		RR		S		SS			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Saya selalu mempersiapkan diri sebelum melaksanakan kegiatan	0	0	0	0	1	1	66	55	53	44	120	100
Saya selalu menanggapi pernyataan secara tepat	0	0	2	2	5	4	77	64	36	30	120	100
Saya menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi	0	0	0	0	3	3	70	58	47	39	120	100
Saya selalu menumbuhkan keceriaan , semangat	0	0	0	0	3	3	60	50	57	47	120	100
Saya mngidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi	0	0	0	0	2	2	67	56	51	42	120	100

Sumber : Olahan Data 2017

Pada tabel di atas pada pernyataan saya selalu mempersiapkan diri sebelum melaksanakan kegiatan, hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 66 orang (55%), sangat setuju sebanyak 53 orang (44%), sedangkan ragu-ragu sebanyak 1 orang (1%).

Pada pernyataan diatas bahwa saya menanggapi pernyataan yang tepat mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 77 orang (64%), sangat setuju dengan jumlah 36 orang (30%), sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 orang (4%), dan tidak setuju sebanyak 2 orang (2%).

Dalam pernyataan saya menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 70 orang (64%), sangat setuju sebanyak 47 orang (39%), sedangkan ragu-ragu sebanyak 5 orang (4%). Hal ini menunjukkan masih ada dari responden merasa ragu pada guru terhadap teknik memotivasi terhadap kinerja guru.

Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju saya selalu menumbuhkan keceriaan, semangat. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 60 orang (50%), sangat setuju sebanyak 57 orang

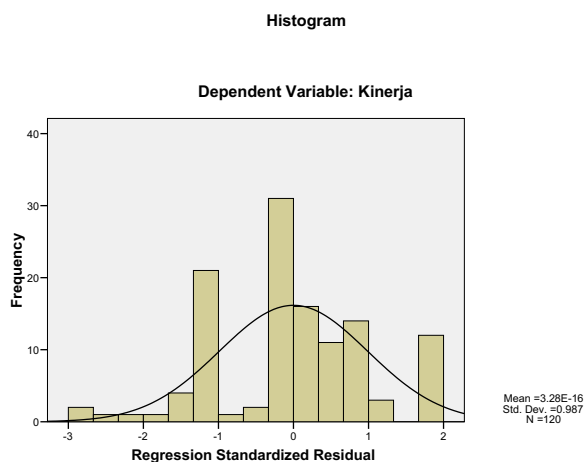
(47%) dan ragu-ragu sebanyak 3 orang (3%). Hal ini menunjukkan masih ada dari responden merasa ragu, namun dalam menumbuhkan keceriaan maka semangat kinerja guru bertambah.

Dari pernyataan mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi dari jawaban responden menunjukkan yang menjawab setuju sebanyak 67 orang (56%), sangat setuju sebanyak 51 orang (42%), dan ragu – ragu sebanyak 2 orang (2%).

C. HASIL ANALISIS DATA

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dilakukan uji normalitas karena dalam melakukan uji t dan F dengan asumsi bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Untuk mengetahui apakah data penelitian terdistribusi normal atau tidak melalui analisis grafik dan uji statistik. Dalam melihat normalitas residual bisa digunakan grafik Histogram dan PP Plot seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 4.1. Diagram Histogram

Dari grafik histogram tampak bahwa residual terdistribusi secara normal dan berbentuk simetris tidak menceng ke kanan atau ke kiri.

2. Uji Validitas

Teknik korelasi yang digunakan dalam melakukan uji validasi adalah Pearson Product Moment. Pengujian validitas instrumen dengan menggunakan software statistik SPSS, nilai validitas dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*. Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada angka kritis ($r\text{-hitung} > 0.3$) maka instrumen tersebut dikatakan valid. Sugiyono (2016). Hasil uji validitas variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10 Uji Validitas variabel

Variabel	Butir Instrumen	Corrected Item-Total Correlation	Person Product Moment (tabel r)	Validitas
Kepemimpinan (X1)	X1_1	0.312	0,3	Valid
	X1_2	0.660	0,3	Valid
	X1_3	0.655	0,3	Valid
	X1_4	0.621	0,3	Valid
	X1_5	0.448	0,3	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2_1	0.327	0,3	Valid
	X2_2	0.499	0,3	Valid
	X2_3	0.380	0,3	Valid
	X2_4	0.447	0,3	Valid
Kecerdasan Emosi (X3)	X3_1	0.447	0,3	Valid
	X3_2	0.470	0,3	Valid
	X3_3	0.537	0,3	Valid
	X3_4	0.426	0,3	Valid
	X3_5	0.574	0,3	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z_1	0.449	0,3	Valid
	Z_2	0.480	0,3	Valid
	Z_3	0.370	0,3	Valid
	Z_4	0.497	0,3	Valid
Kinerja Guru (Y)	Y_1	0.509	0,3	Valid
	Y_2	0.342	0,3	Valid
	Y_3	0.538	0,3	Valid
	Y_4	0.492	0,3	Valid
	Y_5	0.599	0,3	Valid

Sumber : Hasil olahan data Tahun 2017

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa semuanya valid untuk variabel dimana nilai r hitung lebih besar dari 0.3

3. Uji Reabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas data yaitu dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi alat ukur yang digunakan dan keandalan dari alat ukur tersebut. Secara umum suatu instrumen dikatakan bagus jika memiliki koefisien

Cronbach's Alpha > 0,6 sehingga kuesioner penelitian tersebut dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Alpha Cronbach's	Batas Realibitas	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0.749	0.60	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.624	0.60	Reliabel
Kecerdasan Emosi (X3)	0.727	0.60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.650	0.60	Reliabel
Kinerja Guru(Y)	0.730	0.60	Reliabel

Sumber : Olahan data Tahun 2017

Nilai reliabilitas dari variabel tersebut di atas memberikan indikasi bahwa keandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur termasuk pada kategori berkorelasi kuat untuk tiap variabel tersebut. Uji reliabilitas ini memberikan indikasi bahwa keandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur untuk tiap variabel termasuk pada kategori berkorelasi tinggi dan diterima. Karena setiap nilai alpha melebihi nilai cut off yaitu 0.6, maka semua dimensi adalah reliable.

D. PENGUJIAN MODEL ANALISIS JALUR (PATH ANALYSIS)

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menemukan penjelasan mengenai pola-pola hubungan antar variabel yang diteliti berdasarkan pertimbangan teoritis dan kajian empirik yang sudah dilakukan sebelumnya, kemudian ditampilkan dalam bentuk gambar (*path diagram*) sebagai alat untuk membantu melakukan konseptualisasi masalah yang kompleks. Menurut Sarwono (2007), *path analysis* merupakan metode yang digunakan untuk melihat akibat langsung dan tidak langsung dari variabel yang dihipotesiskan sebagai penyebab terhadap variabel yang diberlakukan sebagai akibat. Variabel dalam analisis jalur ini yaitu variabel eksogen sebagai variabel penyebab dan variabel endogen sebagai variabel akibat.

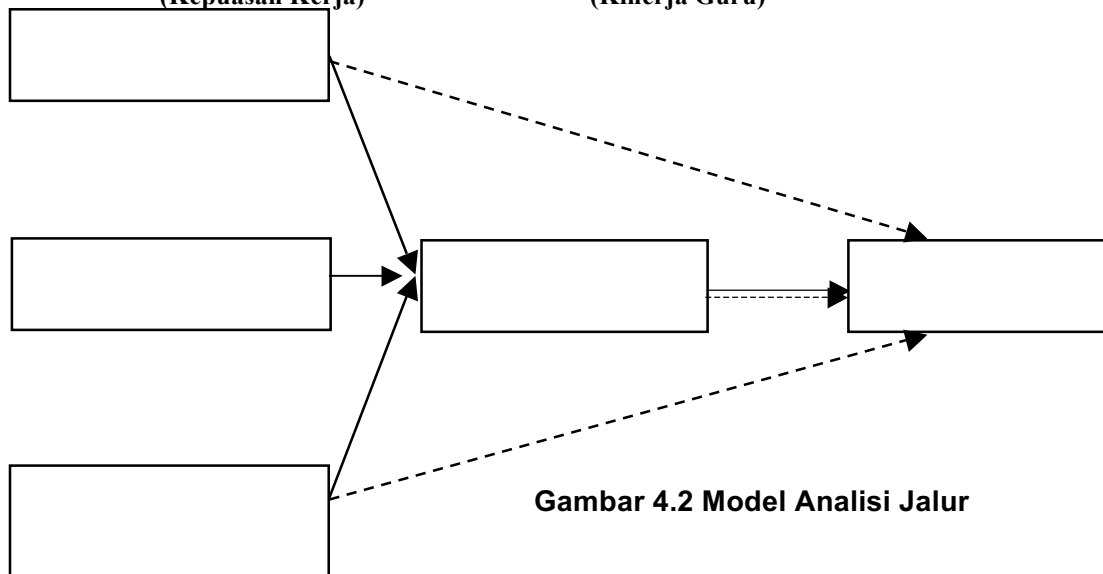
X₁
(Kepemimpinan)

X₂
(Budaya Organisasi)

X₃
(Kecerdasan Emosional)

Y₁
(Kepuasan Kerja)

Y₂
(Kinerja Guru)



Gambar 4.2 Model Analisi Jalur

Keterangan :

Garis Lurus = Pengaruh Langsung

Garis Putus = Pengaruh Tidak Langsung

1. Perhitungan koefisien jalur menggunakan software Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 22 melalui analisis regresi secara parsial dimana koefisien jalurnya merupakan koefisien regresi yang distandardisasi (standardized coefficients beta) untuk pengaruh langsungnya, sedangkan pengaruh tidak langsung merupakan perkalian antara koefisien jalur dari jalur yang dilalui setiap persamaan dan pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dengan seluruh pengaruh tidak langsung. Berikut ini hasil dari analisis substruktur perhitungan pada lampiran.

$$Y_1 = p_{Y_1X_1} + p_{Y_1X_2} + p_{Y_1X_3} + \epsilon_1 \dots\dots\dots\text{Substruktural 1}$$

$$Y_2 = p_{Y_2X_1} + p_{Y_2X_2} + p_{Y_2X_3} + p_{Y_2Y_1} + \epsilon_2 \dots\dots\dots\text{Substruktural 2}$$

Pengaruh Langsung Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja

Pada tahap 1 persamaan strukturalnya adalah

$$Y_1 = \rho Y_1 X_1 + \rho Y_1 X_2 + \rho Y_1 X_3 + \epsilon_1$$

Dimana:

- X_1 = Kepemimpinan
- X_2 = Budaya Organisasi
- X_3 = Kecerdasan Emosional
- Y_1 = Kepuasan Kerja

Untuk menghitung persamaan regresinya:

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.481 ^a	.232	.212	.52617

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan, Budaya Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.677	3	3.226	11.651	.000 ^a
	Residual	32.115	116	.277		
	Total	41.792	119			

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.506	.531		2.837	.005
Kepemimpinan	.204	.080	.221	2.562	.012
Budaya Organisasi	.229	.109	.188	2.091	.039
Kecerdasan Emosional	.242	.086	.248	2.812	.006

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS, diatas maka dapat disimpulkan bahwa variable kepemimpinan, budaya organisasi,kecerdasan emosi mampu menjelaskan variable kepuasan kerja guru yaitu sebesar 23.2% sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain selain ketiga faktor tesebut. Adapun pengaruh secara parsial setiap variable tersebut yaitu:

- Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap variabel kepuasan pelanggan dapat dilihat dari *standardized coefficient* adalah
 $X_1 \rightarrow Y_1 = \rho_1 = 0.221$
- Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kepuasan pelanggan dapat dilihat dari *standardized coefficient* adalah
 $X_2 \rightarrow Y_1 = \rho_2 = 0.118$
- Pengaruh langsung variabel kecerdasan emosi terhadap variabel kepuasan pelanggan dapat dilihat dari *standardized coefficient* adalah
 $X_3 \rightarrow Y_1 = \rho_3 = 0.248$

Berdasarkan hasil uji persamaan struktural 1, maka ketiga variable bebas (kepemimpinan, budaya organisasi,kecerdasan emosi secara simultan yaitu sebesar 23.2% mampu menjelaskan tingkat kepuasan kerja. Variable kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosi berpengaruh positif dan signifikan pada variabel kepuasan kerja guru. Lebih lanjut, pengaruh kausal empiris antara variabel manusia (X_1), variabel proses (X_2) dan variabel teknologi (X_3) ini dapat digambarkan melalui persamaan sub struktural 1 (satu).

$$Y_1 = \rho Y_1 X_1 + \rho Y_1 X_2 + \rho Y_1 X_3 + \epsilon_1$$

atau

$$Y_1 = 0.221X_1 + 0.118X_2 + 0.248X_3 + \epsilon_1$$

Pengaruh Langsung Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 ^a	.350	.328	.36763

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.383	4	2.096	15.506	.000 ^a
	Residual	15.542	115	.135		
	Total	23.925	119			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.740	.383		4.539	.000
	Kepemimpinan (X1)	.112	.057	.161	1.961	.002
	Budaya Organisasi (X2)	.331	.078	.360	4.254	.000
	Kecerdasan Emosional (X3)	.144	.062	.195	2.316	.022
	Kepuasan Kerja (Y1)	.070	.065	.093	1.083	.281

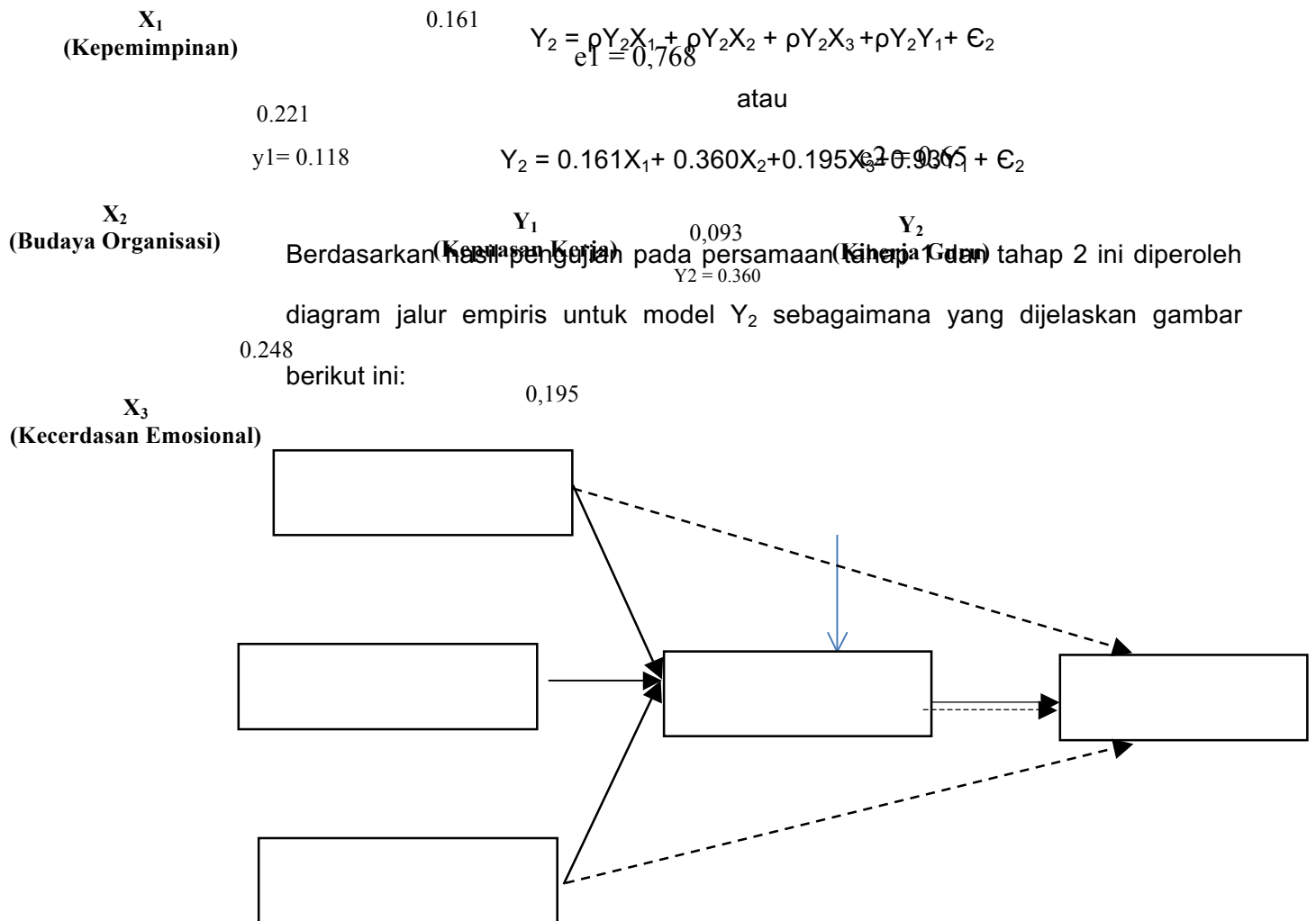
a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS, diatas maka dapat disimpulkan bahwa variable kepemimpinan, budaya organisasi,kecerdasan emosi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variable kinerja guru yaitu sebesar 35% sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain selain ketiga faktor tesebut. Adapun pengaruh secara parsial setiap variable tersebut yaitu:

- a. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja guru dapat dilihat dari *standardized coefficient* adalah
 $X_1 \rightarrow Y_2 = \beta_4 = 0.161$
- b. Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja guru dapat dilihat dari *standardized coefficient* adalah
 $X_2 \rightarrow Y_2 = \beta_5 = 0.360$
- c. Pengaruh langsung variabel kecerdasan emosi terhadap variabel kinerja guru dapat dilihat dari *standardized coefficient* adalah
 $X_3 \rightarrow Y_2 = \beta_6 = 0.195$
- d. Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja guru dapat dilihat dari *standardized coefficient* adalah
 $Y_1 \rightarrow Y_2 = \beta_7 = 0.093$

Secara simultan, pengaruh X_1 , X_2 , X_3 , dan Y_1 terhadap Y_2 adalah sebesar 0.350 (35%), Sisanya 65 % dipengaruhi faktor lain di luar model. Model simultan terjadi signifikan. Dengan memperhatikan probabilitas F sebesar 15.506 pada signifikansi 0,000 .Setelah model simultan terbukti signifikan, maka dilakukan penelusuran jalur pengaruh parsial. Dari empat variabel yang ditempatkan sebagai prediktor, variabel Variable kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosi dan memiliki pengaruh positif signifikan, tetapi pada kepuasan kerja terdapat pengaruh positif tdk signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil uji persamaan struktural 2, maka keempat variable bebas (variabel Variable kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosi dan kepuasan kerja) secara simultan mampu menjelaskan kinerja guru yaitu sebesar 35%. ini dapat digambarkan melalui persamaan sub struktural 1 (satu).



Gambar 4.3 Model Hasil Analisis Jalur

Keterangan :

Garis Lurus = Pengaruh Langsung

Garis Putus = Pengaruh Tidak Langsung

Table 4.12 Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model

Model	Koefisien Jalur	t	p	R ²
Sub Structural 1 (X ₁ , X ₂ , X ₃ ke Y ₁)				
X ₁ (ρ Y ₁ X ₁)	0.221	2.562	0.012	0.232
X ₂ (ρ Y ₁ X ₂)	0.118	2.091	0.039	
X ₃ (ρ Y ₁ X ₃)	0.248	2.812	0.006	
Sub Structural 2 (X ₁ , X ₂ , Y ₁ ke Y ₂)				
X ₁ (ρ yX ₁)	0.161	1.961	0.002	0,350
X ₂ (ρ yX ₂)	0,360	4.254	0.000	
X ₃ (ρ yX ₃)	0,195	2.316	0.022	
Y ₁ (ρ yY ₂)	0,093	1.083	0.281	

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Summary dan Koefisien jalur 1 dan 2 maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel.

1) Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja yang diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$\begin{aligned}
 X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 &= (\rho Y_1 X_1 \times \rho Y_1 Y_2) \\
 &= (0,221) \times (0,093) \\
 &= 0,0205 \\
 &= 0,02
 \end{aligned}$$

Nilai sebesar 0,02 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,02 atau 2 persen.

- b. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja yang diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$\begin{aligned} X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 &= (p_{Y_1X_2} \times p_{Y_1Y_2}) \\ &= (0,188) \times (0,093) \\ &= 0,0174 \\ &= 0,017 \end{aligned}$$

Nilai sebesar 0,017 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0.017 atau 1.7 persen.

- c. Pengaruh variabel kecerdasan emosi terhadap variabel kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja yang diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$\begin{aligned} X_3 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 &= (p_{Y_1X_3} \times p_{Y_1Y_2}) \\ &= (0.248) \times (0.093) \\ &= 0,023064 \\ &= 0,023 \end{aligned}$$

Nilai sebesar 0,023 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel kecerdasan emosi terhadap variabel kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,023 atau 2.3 persen.

2) Pengaruh Total

- a. Pengaruh total diperoleh dari hasil perhitungan dengan rumus :

$$\begin{aligned} Total\ Effect &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= p_{Y_2X_1} + (p_{Y_1X_1} \times p_{Y_1Y_2}) \\ &= 0.161 + (0,221 \times 0,093) \\ &= 0.1815 \\ &= 0.18 \end{aligned}$$

Pengaruh total kepemimpinan terhadap variabel kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0.18 atau 18 persen

- b. Pengaruh total diperoleh dari hasil perhitungan dengan rumus:

Total Effect = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

$$= \rho Y2x2 + (\rho Y1X2x \rho Y1Y2)$$

$$= 0.360 + (0,188 \times 0,093)$$

$$= 0.3774$$

$$= 0.38$$

Pengaruh total budaya organisasi terhadap variabel kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0.38 atau 38 persen

- c. Pengaruh total diperoleh dari hasil perhitungan dengan rumus:

Total Effect = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

$$= \rho Y2x3 + (\rho Y1X3x \rho Y1Y2)$$

$$= 0,195 + (0,248 \times 0,093)$$

$$= 0.218064$$

$$= 0.22$$

Pengaruh total kecerdasan emosi terhadap variabel kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0.22 atau 22 persen

Tabel

4.13 Pengaruh Total

VARIABEL	PENGARUH LANGSUNG (PL)	PENGARUH TIDAK LANGSUNG (PTL)	PENGARUH TOTAL
KEPEMIMPINAN (X1)	0.161	0,02	0.18
BUDAYA ORGANISASI (X2)	0,360	0,017	0.38
KECERDASAN EMOSI (X3)	0.195	0.023	0.22
TOTAL	0.716	0.06	0.78

Pengujian Hipotesa

Berikut ini uji Hipotesa pengaruh masing – masing variable dalam penelitian:

1. Hipotesa Statistik untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

H0 : Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

H1 : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Variabel kepemimpinan memiliki nilai t hitung (2.562) > t tabel 1,657 dengan sig (0,012) < α (0,05) sehingga Ho ditolak dan H1 diterima maka koefisien kepemimpinan (X1) signifikan, artinya variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

2. Hipotesa Statistik untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

H0 : Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

H1 : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung (2.091) > t tabel 1,657 dengan sig (0,039) < α (0,05) sehingga Ho ditolak dan H1 diterima maka koefisien organisasi (X2) signifikan, artinya variabel organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja

3. Hipotesa Statistik untuk menguji pengaruh kecerdasan emosi terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

H0 : Tidak ada pengaruh kecerdasan emosi terhadap kepuasan kerja

H1 : Ada pengaruh kecerdasan emosi terhadap kepuasan kerja

Variabel kecerdasan emosional memiliki nilai t hitung (2.812) > t tabel 1,657 dengan sig (0,006) < α (0,05) sehingga Ho ditolak dan H1 diterima maka koefisien kecerdasan emosional (X3) signifikan, artinya variabel kecerdasan emosi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja

4. Hipotesa Statistik untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru adalah sebagai berikut:

H0 : Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

H1 : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Variabel kepemimpinan memiliki nilai t hitung (1.961) > t tabel 1,657 dengan sig (0,000) < α (0,05) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima maka koefisien kepemimpinan (X_1) signifikan, artinya variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru.

5. Hipotesa Statistik untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru

H_1 : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung (4.254) > t tabel 1,657 dengan sig (0,000) < α (0,05) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima maka koefisien organisasi (X_2) signifikan, artinya variabel organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru.

6. Hipotesa Statistik untuk menguji pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja guru adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak ada pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja guru

H_1 : Ada pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja guru

Variabel kecerdasan emosi memiliki nilai t hitung (2.316) > t tabel 1,657 dengan sig (0,000) < α (0,05) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima maka koefisien kecerdasan emosional (X_3) signifikan, artinya variabel kecerdasan emosi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru.

7. Hipotesa statistik untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Melalui kinerja guru adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Melalui kinerja guru.

H_1 : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Melalui kinerja guru.

Pada hasil analisis terlihat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dalam hal ini besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0.182 dan nilai pengaruh langsung sebesar 0.161. berarti nilai pengaruh

tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung sehingga variabel intervening terbukti. Sehingga H0 ditolak H1 di terima.

8. Hipotesa statistik untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Melalui kinerja guru adalah sebagai berikut:

H0 : Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru Melalui kepuasan kerja.

H1 : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Melalui kinerja guru.

Pada hasil analisis terlihat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dalam hal ini besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0.377 dan nilai pengaruh langsung sebesar 0.360. berarti nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung sehingga variabel intervening terbukti. Sehingga H0 ditolak H1 di terima.

9. Hipotesa statistik untuk menguji pengaruh kecerdasan emosi terhadap kepuasan kerja Melalui kinerja guru adalah sebagai berikut:

H0 : Tidak ada pengaruh kecerdasan emosi terhadap kepuasan kerja Melalui kinerja guru

H1 : Ada pengaruh kecerdasan emosi terhadap terhadap kepuasan kerja Melalui kinerja guru

Pada hasil analisis terlihat pengaruh tidak langsung kecerdasan emosi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dalam hal ini besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0.218 dan nilai pengaruh langsung sebesar 0.195. berarti nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung sehingga variabel intervening terbukti. Sehingga H0 ditolak H1 di terima.

E. PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini dilakukan dalam menganalisis temuan-temuan yang diperoleh dari hasil pengamatan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar. Dimana dalam penelitian ini diperoleh secara empirik menyatakan bahwa

kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Hal ini dapat disimpulkan pembahasan hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan diperoleh temuan secara empirik bahwa kepemimpinan SMA Negeri di Makassar sudah baik sehingga berdampak pada kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa guru di SMA Negeri Makassar memiliki kepemimpinan yang baik. Dengan guru memiliki kepemimpinan yang baik menjadikan guru untuk bersikap bijak terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh sekolah. Kepemimpinan dapat juga dimaknai sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan atau perkelompok. Seorang pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya dapat memberikan kebebasan untuk membuat keputusan, mendelegasikan wewenang, memberikan bimbingan serta mengarahkan atau mempengaruhi perilaku anggota dalam melakukan aktivitas-aktivitas dalam pencapaian tujuan. Dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memberikan semangat di lingkungan sekolah maka kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori Kepemimpinan merupakan gambaran umum mengenai hubungan antara pimpinan dengan yang dipimpin. Kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan Locander (2002) dan Lock (2001) menjelaskan mengenai kepemimpinan merupakan sebuah proses yang mempengaruhi aktivitas organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Dapat diambil kesimpulan bahwa ada tiga elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Kemudian dilihat dari hasil pengamatan yakni melalui penyebaran kuesioner di lapangan yang menyatakan bahwa kepemimpinan dalam lingkungan SMA Negeri di Makassar sudah dapat meningkatkan kepuasan kerja dan signifikan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Idayanti Nursyamsi (2012) Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja. Hasil penelitian ini dapat

disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional serta dampak pada kinerja dosen. Kemudian didukung lagi oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Candra Wijaya (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMK Sinar Husni Helvetia Medan. Yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini dimana penerapan budaya organisasi yang dilakukan selama ini sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kebebasan guru dalam mensosialisasikan tujuan serta visi misi organisasi. Budaya organisasi mengacu pada maksud bersama tentang kepercayaan dan pemahaman berpegang kepada organisasi atau kelompok tertentu tentang memperbolehkan perbedaan pendapat, melakukan inovasi terbaru, dan menghasilkan sesuatu tujuan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Berdasarkan hasil uji jalur yang telah dilakukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana dari hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang dilakukan sudah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Sedangkan hasil uji parsial yang dilakukan dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Candra Wijaya (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMK Sinar Husni Helvetia Medan. Yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru. Berkaitan dengan hal ini Robbins (2002) juga menjelaskan bahwa bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi. Sehubungan dengan hal itu Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan *Job Descriptive Index* (JDI)

yaitu pekerjaan itu sendiri; kualitas supervisi; hubungan dengan rekan kerja ; kesempatan promosi; dan pembayaran. Luthans (2005).

3. Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan diperoleh temuan secara empirik bahwa kecerdasan emosi sudah baik sehingga berdampak pada kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa guru di SMA Negeri di Makassar memiliki kecerdasan emosi yang baik. Dengan guru memiliki kecerdasan emosi yang baik sehingga dapat mengelola emosi yang ada dalam dirinya serta mengenali emosi yang dirasakan oleh orang lain. Guru juga mampu mengekspresikan emosi dengan tepat di lingkungan sekolah dan memotivasi diri sendiri untuk mampu bertahan dalam menghadapi kegagalan di lingkungan sekolah.

Kemudian dari hasil uji parsial yang telah dilakukan menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini didukung dari penelitian sebelumnya oleh Ida Nur Hidayat (2011). Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat). Yang mengemukakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun penelitian yang lainnya dari Ahmad Fauzi (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMA. Yang menemukan bahwa kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Goleman (2005) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional terdiri dari lima dimensi utama yaitu: mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain dan membina hubungan.

4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis mengenai kepemimpinan dengan kinerja guru diperoleh temuan secara empirik bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin baik kepemimpinan di SMA Negeri di Makassar dapat

mempengaruhi kinerja guru. Pemimpin memiliki pribadi yang cakap dan mempunyai kelebihan, khususnya dapat memberikan kebebasan untuk membuat keputusan, mendelegasikan wewenang, memberikan bimbingan serta mengarahkan atau mempengaruhi perilaku anggota dalam melakukan aktivitas-aktivitas dalam pencapaian tujuan tertentu sehingga dapat mempengaruhi kinerja guru.

Temuan penelitian ini didukung dari penelitian sebelumnya oleh Hesti Eko Poerwaningrum (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. Yang mengemukakan bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable kinerja karyawan. Temuan yang lainnya Erlin (2010) mengenai Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Menurut Wibowo (2010) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Mangkunegara (2009), mengemukakan bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan hasil uji jalur yang telah dilakukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian ini dimana penerapan budaya organisasi yang dilakukan selama ini berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari kebebasan guru dalam mensosialisasikan tujuan serta visi misi organisasi. Serta mengacu pada kepercayaan dan pemahaman kepada organisasi atau kelompok tertentu tentang memperbolehkan perbedaan pendapat, melakukan inovasi terbaru, dan menghasilkan sesuatu tujuan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil uji jalur yang telah dilakukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Menurut teori keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja manajer dan kinerja karyawan. Bangun (2012), kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Temuan penelitian ini didukung oleh Hesti Eko Poerwaningrum (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. Yang mengemukakan bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable kinerja karyawan. Dan penelitian yang lainnya menurut Waras Supriyono (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru. Yang mengemukakan bahwa budaya organisasi sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMP dan SMA Negeri di Kabupaten Banjarnegara.

6. Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan diperoleh temuan secara empirik bahwa kecerdasan emosi sudah baik sehingga berdampak pada kinerja guru. Berdasarkan hasil uji jalur yang telah dilakukan bahwa kecerdasan emosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hal ini menunjukkan bahwa guru memiliki kecerdasan emosi yang baik sehingga dapat mengelola emosi yang ada dalam dirinya serta mengenali emosi yang dirasakan oleh orang lain. Sehingga guru mampu mengekspresikan emosi dengan tepat di lingkungan sekolah dan memotivasi diri sendiri untuk mampu bertahan dalam menghadapi kegagalan di lingkungan sekolah.

Temuan penelitian ini didukung dari penelitian sebelumnya oleh Ida Nur Hidayat (2011). Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat). Yang mengemukakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Menurut Sedarmayanti (2011), Kinerja merupakan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Dan

menurut Goleman dalam Sukmadinata (2005) pengembangan kecerdasan emosional, orang-orang sukses selain memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi tetapi juga memiliki stabilitas emosi, motivasi kerja yang tinggi, mampu mengendalikan stress, tidak mudah putus asa, dan lain- lain.

7. Pengaruh Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan diperoleh temuan secara empirik bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji jalur yang telah dilakukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

Penelitian sebelumnya oleh Budi Tetuko (2012). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Guru SMA Swasta di Kabupaten Grobongan. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja atau disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti melalui variabel yang memediasi antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru. Dan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Laschinger, Finegan dan Shamian (2004) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Robbins (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah sebagai suatu fungsi dan interaksi antara kemampuan dan inovasi. Dengan demikian bahwa kinerja guru adalah tingkat kualitas kerja guru dan kuantitas hasil kerja guru dengan menjalankan fungsi-fungsinya dalam menjalankan tugasnya sebagai pengajar.

8. Pengaruh Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja.

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan diperoleh temuan secara empirik bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil uji jalur yang telah dilakukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

Penelitian sebelumnya oleh Budi Tetuko (2012). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Guru SMA Swasta di Kabupaten Grobongan. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja atau disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti melalui variabel yang memediasi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Dan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut. Menurut Carmeli dan Tishler (2004) menempatkan budaya organisasi pada inti usaha keras organisasi untuk meningkatkan keefektifan keseluruhan dan kualitas produk dan pelayanannya.

9. Pengaruh Kecerdasan Emosi Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja.

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan diperoleh temuan secara empirik bahwa kecerdasan emosi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji jalur yang telah dilakukan bahwa kecerdasan emosiberpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Terkait dengan kecerdasan emosional Goleman (2004) secara konseptual menguraikan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh I.W. Suastana, I N.Natajaya (2015). Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Supervisi Akademik Kepala Sekolah, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Guru IPA Pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Yang menemukan bahwa kecerdasan emosional guru berdampak positif terhadap kinerja guru IPA. Dengan demikian variabel kecerdasan

emosional guru yang dipilih sebagai variabel determinan berkontribusi secara signifikan dengan kinerja guru IPA pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Hakikat kinerja guru terhadap kepuasan kerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu secara kualitas dan kuantitas yang disesuaikan dengan hasil kerja seorang guru dalam melaksanakan peran atau tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan apabila seorang guru pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain, dan guru tersebut memiliki tingkat emosionalitas yang baik akan mempermudah menyesuaikan diri dalam pergaulan social dan lingkungannya sehingga berdampak pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka akan disajikan beberapa kesimpulan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Dimana makin baik kepemimpinan dalam suatu organisasi makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru dalam bekerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.
2. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Dimana makin baik budaya organisasi dalam suatu organisasi makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru dalam bekerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.
3. Kecerdasan emosi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Dimana makin baik kecerdasan emosi dalam suatu organisasi makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru dalam bekerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.
4. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Dimana makin baik kepemimpinan dalam suatu organisasi makin tinggi kinerja guru yang

dirasakan oleh guru dalam bekerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.

5. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Dimana makin baik budaya organisasi dalam suatu organisasi makin tinggi kinerja guru yang dirasakan oleh guru dalam bekerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.
6. Kecerdasan emosi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Dimana makin baik kecerdasan emosi dalam suatu organisasi makin tinggi kinerja guru yang dirasakan oleh guru dalam bekerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.
7. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru dalam bekerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.
8. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru dalam bekerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.
9. Kecerdasan emosi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru dalam bekerja pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.

B. Saran-saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Kepala sekolah perlu menjalin komunikasi yang terbuka dengan para guru, menyampaikan keinginan masing-masing untuk mencapai itujuan bersama, karena kepemimpinan yang efektif dapat dicapai melalui pengembangan sikap dipercaya dan dapat diterima di lingkungan kerja

2. Bagi guru, diharapkan mampu menciptakan komitmen organisasi dan mampu memberikan contoh teladan kepada anak didiknya, serta tetap mempertahankan hubungan baik antar rekan kerja dalam suatu lembaga pendidikan
3. Mengoptimalkan serta memperbaiki kecerdasan emosional dalam hubungannya dengan kemampuan untuk mengenali, memotivasi serta mengelola emosi pada diri sendiri.
4. Meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan kepuasan dengan membina hubungan yang baik dengan guru melalui kegiatan family gathering yang tercipta kebersamaan dan keharmonisan sehingga tercipta hubungan yang bersinergi secara institusi.
5. Meningkatkan kinerja guru yang dapat dijadikan teladan bagi yang lain di lingkungan sekitarnya, dan hendaknya para guru memiliki kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional yang tinggi dan selalu siap menunjukkan kinerja terbaiknya apabila sewaktu-waktu dari DISDIKBUD (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan) Kota Makassar maupun KEMENDIKBUD (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia) melakukan pengawasan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Guru berusaha meningkatkan kinerjanya sebagai wahana pengembangan profesi guru, oleh karena itu diharapkan para guru memiliki kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosi yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi Syafruddin.(2008).*Manajemen Sumber Daya ManusiaStrategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi kedua, Cetakan Pertama, Penerbit; BPFE, Yogyakarta.
- Ahmad Fauzi. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan Emosi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di SMU*. Jurnal Manajemen Pendidikan
- Andi Ratna Sari Dewi. (2014). Analisis Keterkaitan Total Quality Management In Education (TQME) Dan Knowledge Management (KM) Terhadap Kinerja Program Sudi (KPS) Universitas Negeri di Makassar. Disertasi
- Alex Sobur. (2003). Psikologi Umum. Bandung: Pustaka Setia.
- Anwar PrabuMangkunegara. (2014). *ManajemenSumberDayaManusiaPerusahaa*. PT. RemajaRosdakarya. Bandung.
- _____. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.RemajaRosdaKarya, Bandung.
- _____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.RemajaRosdaKarya, Bandung.
- _____, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.RemajaRosdaKarya, Bandung.
- Ardana I Komang, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit ; Graha Ilmu, Jakarta.
- Bangun Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Bandung.
- Brantas.(2009).*Dasar-dasar Manajemen*. Alfabeta. Bandung
- Buchari Alma.(2009).*Kewirausahaan*. Alfabeta. Bandung.
- Budi Tetuko. (2012).*Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru SMA Swasta Di Kabupaten Grobogan*. Jurnal Educational Management
- Byars, LI.dan Leslie W.Rue. (2006). *Human Resource Management*. 8th Edition. McGraw-Hill.
- Candra. (2013). *PengaruhBudayaOrganisasi, Kepemimpinan Dan KepuasanKerjaTerhdapKomitmenOrganisasi Guru SMK SinarHusni Helvetia Medan*.Jurnal IlmiahIAIN-SU

Dessler Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Prenhallindo. Jakarta

Daft Richard L. (2003). *Manajemen*. Edisi Kelima, Penerbit: Erlangga Jakarta (terjemahan)

_____. (2002). *Manajemen*. Edisi Kelima Jilid Satu. Penerbit: Erlangga Jakarta.

DwiPriyatno, (2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Mediakom. Yogyakarta.

Fahmilrham. (2010). *Manajemen Kinerja*. Penerbit: Alfabet. Bandung.

Firestone dan Riehl (eds). (2005). *A New Agenda for Research in Educational Leadership*. New York : Teachers College Press.

Ghozali Imam. (2007). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro. Semarang.

_____. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. (2000). *Perilaku Organisasi*. Penerbit : Prentice Hall. Jakarta

Gomes Faustiono Cardoso. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta

Goleman Daniel. (2009). *Emotional Intelligence. Kecerdasan Emosional Mengapa EI Lebih Penting dari pada IQ*. (Terjemahan T. Hermaya). Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

_____. (2005). *Kecerdasan Emosi: Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Terjemahan Alex Tri Kantjono. 2005. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

_____. (2004). *Kecerdasan Emosional: Mengapa EI Lebih Penting Dari Pada IQ*. Terjemahan oleh T. Hermaya. 2004. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Hanggraeni Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit; Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta

Handoko T Hani. (2000). *Manajemen Personal dan Sumber Daya Manusia*, Edisi II, Cetakan Ke Empat Belas. Penerbit BPFE. Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu S.P (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh Belas. Jakarta. Bumi Aksara.

_____. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, cetakan kesebelas, Penerbit: BPFE, Yogyakarta

_____. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta

_____. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Hesti Eko Poerwaningrum (2016). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru SD. Hjl Sriati Baiturrahman I Semarang)*. Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang

Husein Umar. (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta

_____. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

_____. (1997). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Ida Nur Hidayati. (2013). *Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spritual Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat)*. Jurnal Aplikasi Manajemen.

Idayanti Nursyamsi (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional serta dampaknya terhadap Kinerja Dosen*. Jurnal Ilmiah Conference in Business, Accounting, and Management (CBAM) Universitas Islam Sultan Aglung, Semarang.

Istijanto. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Kasali Rhenald. (2006). *Change, Tak peduli berapa jauh jalansalah yang andajalani, putar arah sekarang juga (manajemen perubahan dan manajemen harapan)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta

Luthans Fred. (2005). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th. Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta

- Locander, W., Hamilton, F., Ladik, D., & Stuart, J. (2002). *Developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization*. Journal of Market-Focused Management. Vol. 5 , 149-163.
- Lock, P., & Crawford, J. (2001). *Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction*. Journal of Managerial Psychology 16 .
- Meredith, Geoffrey G., Et. Al., (2000). *Kewirausahaan; Teori dan Praktek, terjm. Andre Asparsayogi*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Martoyo, Susilo, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Cetakan Ketujuh, BPFE, Yogyakarta
- Mustaqim. (2001). *Psikologi Pendidikan*. Penerbit: Pustaka Pelajar Offset. Yogyakarta.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C.O. (2003). *Psychological testing: Principles and application*. New Jersey: Prentice-Hall Inc
- Nasution S. (2012). *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Penerbit: Erlangga. Jakarta
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- _____. (2002). *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmakadan Benyamin Molan, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua*, Penerbit Prenhallindo, Jakarta
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education
- _____, (2009) *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- _____, (2002), *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmakadan Benyamin Molan, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua*, Penerbit Prenhallindo, Jakarta
- Rivai, Veithzaldan Ella Djauhari Sagala, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers, Jakarta.
- _____. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education
- _____. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Erlangga. Jakarta
- _____. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- _____. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- _____. (2002). *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmakadan Benjamin Molan*. Edisi Kedelapan, Jilid Kedua, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Kencana. Jakarta.
- _____. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Purnada Media Group
- _____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Purnada Media Group. Jakarta.
- Sunyoto Danang. (2012) *Teori Kuesioner dan Analisis Data, Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Penerbit; CAPS. Yogyakarta
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, cetakan pertama, Penerbit: Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sukmawati (2014). *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan PT. Telkom Siporennu Makassar*. Jurnal Manajemen dan Akuntansi
- Siagian Sondang P. (2008). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan kedua, Penerbit : Mandar Maju, Bandung
- . (2006). *Manajemen Internasional*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti. (2011). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan kedua, Penerbit : Mandar Maju, Bandung
- . (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit: CV Mandar Maju. Bandung.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Talaziduhu Ndraha. (2003). *Budaya Organisasi*, Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta.
- Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi. (2004). *Performance Appraisal*. Penerbit: Raja Grafindo. Jakarta.

WarasSupriyono. (2013). *Pengaruh Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Studi pada SMP dan SMA Negeri di kabupaten Banjarnegara)*. Jurnal Sainteks Volume XI No.1 Maret 2013

Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Penerbit : Rajawali Pers. Jakarta

. (2010). *Budaya Organisasi (SebuahKebutuhanUntukMeningkatkanKinerjaJangkaPanjang)* Penerbit : PT.RajaGrafindoPersada. Jakarta

Yuniarsih Tjutju, dan Suwatno. (2010). *Manajemen Sumber DayaManusia*. CetakanPertama, Alfabeta, Bandung

Kepada Yth. Bapak / Ibu Guru
Di SMA Negeri 6 Makassar
di Tempat

Salam Hormat,

Semoga keadaan Bapak /Ibu dalam keadaan sehat dan bahagia berkenankan saya memohon pengorbanan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang bersama ini peneliti lampirkan.

Peneliti sedang mengadakan penelitian tesis dengan judul : **Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di Makassar** Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan dan alami, bukan apa yang seharusnya/ideal. Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan semua data. Kesiediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bantuan tak ternilai bagi saya.

Akhirnya, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket ini, dan peneliti mohon maaf apabila ada pernyataan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu.

Hormat Saya
Peneliti

Wadzibah Nas
Mahasiswi Magister Manajemen Sekolah
Pascasarjana Unhas

Kepada Yth. Bapak / Ibu Guru
Di SMA Negeri 7 Makassar
di Tempat

Salam Hormat,

Semoga keadaan Bapak /Ibu dalam keadaan sehat dan bahagia berkenankan saya memohon pengorbanan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang bersama ini peneliti lampirkan.

Peneliti sedang mengadakan penelitian tesis dengan judul : **Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di Makassar** Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan dan alami, bukan apa yang seharusnya/ideal. Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan semua data. Kesiediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bantuan tak ternilai bagi saya.

Akhirnya, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket ini, dan peneliti mohon maaf apabila ada pernyataan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu.

Hormat Saya
Peneliti

Wadzibah Nas
Mahasiswi Magister Manajemen
Sekolah Pascasarjana Unhas

Kepada Yth. Bapak / Ibu Guru
Di SMA Negeri 21 Makassar
di Tempat

Salam Hormat,

Semoga keadaan Bapak /Ibu dalam keadaan sehat dan bahagia berkenankan saya memohon pengorbanan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang bersama ini peneliti lampirkan.

Peneliti sedang mengadakan penelitian tesis dengan judul : **Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di Makassar** Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan dan alami, bukan apa yang seharusnya/yang ideal. Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bantuan tak ternilai bagi saya.

Akhirnya, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket ini, dan peneliti mohon maaf apabila ada pernyataan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu.

Hormat Saya
Peneliti

Wadzibah Nas
Mahasiswi Magister Manajemen Sekolah
Pascasarjana Unhas

DAFTAR PERTANYAAN

PETUNJUK PENGISIAN:

Daftar pertanyaan ini terdiri dari 5 (lima) variabel, yaitu: Kepemimpinan (X_1) ; Budaya Organisasi (X_2) ; Kecerdasan Emosi (X_3) ; Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja Guru (Y_2)

Petunjuk dalam menjawab pertanyaan dari kelima variabel tersebut sebagai berikut:

- a. Isilah semua nomor dalam angket ini dan sebaiknya jangan ada yang terlewatkan
- b. Pengisian jawaban cukup dengan member tanda “X” atau “✓” pada pernyataan yang dianggap sesuai dengan pendapat responden (satu jawaban dalam setiap nomor pernyataan)
- c. Pilihan jawaban :
 1. Sangat Tidak Setuju (STS)
 2. Tidak Setuju (TS)
 3. Ragu-Ragu (R)
 4. Setuju (S)
 5. Sangat Setuju (SS)
- d. Kuestioner ini diisi oleh Bapak/Ibu Guru

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur : Tahun
3. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
4. Pendidikan Terakhir: ☐ Strata 1 ☐ Strata 2 ☐ Lainnya
5. Golongan/Jabatan :
6. Nama Mata Pelajaran :

Variabel Kepemimpinan (X₁)

Pernyataan		Pilihan jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Pimpinansayamemberikankebebasan untuk membuat keputusan					
2	Pimpinan saya selalu menciptakan suasana kerja yang kondusif					
3	Pimpinan saya selalu memberikan bimbingan					
4	Pimpinan saya dapat mendelegasikan wewenang					
5	Pimpinansayaselalumemberikan semangat					

Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Pernyataan		Pilihan jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Organisasi saya menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat					
2	Orgasnisasisayamemberikankesempatan melakukan inovasi					
3	Saya mensosialisasikan tujuan serta visi dan misi organisasi					
4	Organisasi selalu mendorong kami untung mengisi waktu dengan yang bermanfaat					

Variabel Kecerdasan Emosi (X3)

Pernyataan		Pilihan jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Kemampuan untuk mengenali emosi atas apa yang dirasakan					
2	Kemampuan mengelola emosi yang ada dalam dirinya					
3	Kemampuan bertahap dalam menghadapi kegagalan					
4	Kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain					
5	Kemampuan mengekspresikan emosi dengan tepat					

Variable Kepuasan Kerja (Y1)

Pernyataan		Pilihan jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Saya merasa puas dengan pengawasan kepala sekolah					
2	Saya merasa senang dengan penghasilan yang diterima					
3	Saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja					
4	Saya merasa puas dengan aturan yang berlaku					

Variable Kinerja (Y2)

Pernyataan		Pilihan jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Saya selalu mempersiapkan diri sebelum melaksanakan kegiatan					
2	Saya selalu menanggapi pertanyaan secara tepat, benar dan mutakhir					
3	Saya menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi					
4	Saya selalu menumbuhkan keceriaan, semangat					
5	Saya mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi					

Rekapitulasi Jawaban Responde

No	umur	JK	Pend.	Gol	Kepemimpinan (X1)					X1	Budaya Organisasi (X2)					X2	Kecerdasan Emosi (X3)					X3	Kepuasan Kerja (Y1)					Y1	Kinerja Guru (Y2)					Y2
					1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
1	60	2	1	6	1	4	4	3	4	16	4	4	4	4	5	21	5	5	4	2	5	21	1	2	5	5	2	15	5	5	4	5	5	24
2	53	1	2	5	1	4	4	4	5	18	4	2	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	5	24	5	5	4	5	5	24
3	47	2	1	6	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	15	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20
4	49	2	2	5	1	2	2	2	2	9	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	21	2	4	4	5	3	18	4	4	4	5	4	21
5	37	2	1	3	3	3	4	4	4	18	3	4	4	4	4	19	4	5	5	4	4	22	4	5	4	4	3	20	5	4	4	4	4	21
6	59	2	1	6	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	4	4	2	4	5	19	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	5	23
7	55	2	1	6	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	4	4	2	4	5	19	5	5	4	5	5	24	4	5	5	4	5	23
8	55	2	2	6	4	4	4	3	5	20	5	5	4	5	5	24	4	4	4	5	5	22	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	5	25
9	57	1	1	6	4	4	4	3	5	20	5	5	4	5	5	24	4	4	4	5	4	21	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	5	25
10	52	2	1	6	4	4	4	4	5	21	5	5	4	4	5	23	4	4	5	4	5	22	5	4	4	5	4	22	5	4	4	4	5	22
11	52	1	1	6	4	4	4	4	5	21	5	5	4	4	4	22	4	4	5	4	4	21	4	4	4	5	4	21	4	5	5	4	4	22
12	57	1	1	6	2	2	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	5	22	2	4	4	5	4	19	4	4	4	4	4	20
13	47	2	1	6	2	2	4	4	5	17	4	4	5	4	4	21	5	4	4	5	4	22	2	4	4	4	5	19	4	4	5	4	5	22
14	60	2	1	6	4	3	4	4	3	18	5	3	5	3	3	19	3	3	4	4	4	18	2	1	3	5	3	14	5	5	4	5	4	23
15	51	2	1	6	4	3	4	3	4	18	5	3	4	3	4	19	3	3	4	4	3	17	1	1	3	2	3	10	5	5	4	5	5	24
16	59	1	1	6	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	2	4	4	5	4	19	4	4	4	4	4	20
17	58	1	1	6	2	4	4	5	4	19	4	4	4	5	5	22	4	5	4	4	4	21	2	4	4	2	4	16	4	4	5	4	5	22
18	45	2	2	4	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	4	22	5	4	5	5	5	24
19	58	1	1	6	4	4	5	4	5	22	5	5	4	5	5	24	3	4	4	5	3	19	4	5	4	4	5	22	5	4	5	5	5	24
20	52	1	2	6	2	5	4	4	5	20	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	5	3	5	4	21	4	5	4	5	4	22
21	55	1	1	6	2	5	4	4	5	20	5	5	4	4	4	22	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	4	5	4	4	5	22
22	48	1	2	6	4	3	3	4	4	18	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	4	20	3	4	4	5	4	20	4	4	5	4	4	21
23	49	1	1	6	4	3	3	4	3	17	4	5	4	4	5	22	4	4	5	5	4	22	3	3	4	5	3	18	4	4	5	4	4	21
24	35	2	1	4	4	3	3	3	3	16	4	4	4	3	3	18	4	3	3	4	3	17	3	2	5	5	2	17	4	4	3	3	3	17
25	57	1	1	6	4	3	3	4	3	17	4	3	3	4	3	17	4	3	3	4	3	17	3	2	4	3	2	14	4	4	3	3	4	18
26	47	1	1	5	4	4	3	3	4	18	4	4	5	3	3	19	4	4	3	5	4	20	5	4	4	5	4	22	5	5	4	4	5	23

No	umur	JK	Pend.	Gol	Kepemimpinan (X1)					X1	Budaya Organisasi (X2)					X2	Kecerdasan Emosi (X3)					X3	Kepuasan Kerja (Y1)					Y1	Kinerja Guru (Y2)					Y2
					1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
27	47	2	2	5	4	4	3	3	3	17	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	3	4	4	5	4	20	4	4	4	5	4	21
28	48	1	1	6	4	4	3	3	4	18	5	4	4	3	4	20	4	4	4	3	3	18	3	4	3	3	4	17	4	4	4	5	4	21
29	51	2	1	5	2	1	1	1	4	9	4	4	5	4	5	22	2	4	4	4	4	18	2	4	4	5	4	19	4	2	4	5	4	19
30	41	2	1	3	2	1	1	1	4	9	4	4	5	4	5	22	3	2	4	4	4	17	2	4	4	5	4	19	4	2	4	5	4	19
31	58	1	1	6	3	4	4	3	4	18	4	4	4	5	5	22	4	4	5	5	5	23	4	5	5	5	4	23	5	5	5	5	5	25
32	42	2	1	3	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	4	22	5	4	4	4	4	21
33	47	1	1	6	5	5	4	5	5	24	4	4	5	5	5	23	4	4	4	5	4	21	4	4	3	4	3	18	5	5	4	5	5	24
34	38	2	1	1	5	5	4	5	4	23	4	4	3	3	3	17	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	4	21	5	5	4	4	4	22
35	51	2	1	6	5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	5	21	4	5	4	4	5	22	4	5	4	4	3	20	4	4	4	5	4	21
36	58	2	1	6	5	4	4	4	5	22	5	4	5	5	5	24	4	4	4	3	3	18	4	3	4	4	4	19	4	4	4	5	4	21
37	38	2	1	5	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
38	50	2	1	5	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	3	19	4	5	4	4	4	21	4	5	5	5	4	23	4	4	4	4	4	20
39	58	1	1	6	4	4	5	4	5	22	5	5	5	4	5	24	4	5	4	4	5	22	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25
40	59	2	1	6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	4	16	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	4	20
41	56	2	1	6	4	4	4	4	4	20	5	4	2	4	5	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	5	5	4	5	5	24
42	48	2	1	4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
43	53	2	1	2	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	4	20
44	56	1	1	6	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	4	18	4	4	4	4	4	20
45	58	1	1	7	2	5	5	4	5	21	5	4	4	4	4	21	3	3	2	3	3	14	5	4	4	2	4	19	5	4	5	5	5	24
46	44	1	1	2	4	5	4	4	4	21	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25
47	48	1	1	6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
48	50	2	1	6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
49	47	2	1	5	4	2	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	4	4	3	4	3	18	3	3	4	4	4	18
50	54	1	1	6	5	5	4	4	5	23	5	5	5	4	5	24	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24	5	4	5	5	5	24
51	49	2	1	6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
52	58	1	1	6	1	4	5	4	5	19	4	5	4	5	5	23	5	5	4	5	5	24	5	4	4	4	4	21	5	5	5	5	5	25
53	57	2	1	6	4	4	4	5	4	21	4	5	5	5	4	23	4	4	4	5	5	22	4	5	5	5	4	23	5	4	5	5	5	24

No	umur	JK	Pend.	Gol	Kepemimpinan (X1)					X1	Budaya Organisasi (X2)					X2	Kecerdasan Emosi (X3)					X3	Kepuasan Kerja (Y1)					Y1	Kinerja Guru (Y2)					Y2
					1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
54	57	2	1	6	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	5	22	4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	5	24
55	51	1	1	2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
56	35	2	1	3	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	4	20
57	47	2	1	5	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
58	45	2	1	3	4	4	3	4	3	18	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	5	24
59	50	2	1	5	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
60	47	1	1	6	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	25
61	31	2	1	3	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
62	53	1	1	6	2	5	5	4	5	21	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	2	19	5	4	4	4	4	21
63	50	2	1	6	2	5	5	4	5	21	4	4	4	4	4	20	4	4	1	1	4	14	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20
64	51	2	2	6	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	3	17	4	4	4	4	4	20
65	46	2	2	6	2	5	4	4	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	4	2	4	18	4	4	5	5	4	22
66	46	1	2	6	2	4	4	4	4	18	4	4	2	4	4	18	3	4	3	4	4	18	4	4	4	2	3	17	4	4	4	4	4	20
67	49	1	2	6	4	4	3	3	4	18	4	4	3	4	4	19	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	5	21	4	4	5	4	4	21
68	38	2	2	4	4	4	5	4	4	21	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	5	22	5	4	4	5	5	23	4	4	5	4	5	22
69	46	2	2	6	4	4	5	4	4	21	4	4	4	5	4	21	5	5	4	4	4	22	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	4	20
70	49	2	2	6	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	4	22	4	4	5	4	4	21	4	4	4	5	5	22	5	4	5	5	5	24
71	55	2	2	6	4	4	4	4	5	21	5	5	4	4	5	23	5	5	5	4	5	24	4	5	5	5	4	23	5	4	4	4	5	22
72	38	2	1	4	4	4	4	4	5	21	5	5	4	4	5	23	5	5	5	4	5	24	4	5	5	5	4	23	5	4	4	4	5	22
73	55	2	1	1	2	3	3	3	2	13	5	5	5	3	5	23	2	3	4	4	2	15	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20
74	59	2	1	6	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	4	21	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	5	24
75	60	2	1	6	5	4	5	5	4	23	4	5	4	4	5	22	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	4	21	4	5	5	4	4	22
76	58	2	1	6	4	4	5	4	4	21	4	4	3	3	4	18	4	4	5	5	5	23	4	4	4	5	4	21	4	5	5	5	4	23
77	54	2	1	6	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	5	22	5	4	5	5	5	24
78	54	2	1	6	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	25
79	55	2	1	6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
80	55	1	1	6	4	4	4	5	4	21	4	5	5	5	4	23	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	4	22	5	5	5	4	4	23

No	umur	JK	Pend.	Gol	Kepemimpinan (X1)					X1	Budaya Organisasi (X2)					X2	Kecerdasan Emosi (X3)					X3	Kepuasan Kerja (Y1)					Y1	Kinerja Guru (Y2)					Y2
					1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
81	39	2	1	2	4	4	4	5	4	21	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	5	22	4	4	4	5	4	21	4	5	4	5	4	22
82	30	1	1	1	4	4	4	5	4	21	4	5	4	4	5	22	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	4	21
83	44	1	2	6	4	5	4	5	4	22	5	5	4	4	5	23	5	5	4	4	5	23	4	5	4	5	4	22	5	5	5	5	5	25
84	55	2	1	7	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25
85	53	1	2	7	4	5	4	4	5	22	4	5	4	4	5	22	4	4	5	5	4	22	4	5	5	5	4	23	5	4	5	5	4	23
86	55	1	1	7	5	4	4	4	5	22	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21	5	5	5	5	4	24	5	4	4	4	4	21
87	38	2	1	3	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	4	20	5	5	4	4	4	22	4	5	4	4	4	21	5	4	4	5	5	23
88	40	2	1	3	5	5	4	4	5	23	4	4	5	5	4	22	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	5	21
89	46	2	1	4	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	5	22	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	5	22	5	4	4	4	5	22
90	38	2	1	4	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	5	22	4	4	5	5	4	22	4	4	5	4	5	22	4	5	4	4	4	21
91	35	2	1	4	4	4	5	5	4	22	4	4	5	5	4	22	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	4	21	4	4	4	5	5	22
92	38	2	1	4	4	4	5	5	4	22	4	4	5	5	4	22	4	4	5	4	5	22	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	4	22
93	35	1	1	4	4	4	4	5	4	21	4	4	5	4	4	21	4	4	4	5	5	22	5	5	4	5	4	23	5	5	5	4	4	23
94	44	1	1	4	4	5	5	5	4	23	4	4	5	4	5	22	4	4	4	4	5	21	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	5	21
95	39	1	1	4	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	5	22	4	4	4	5	4	21	4	5	4	4	4	21	4	4	5	5	4	22
96	49	2	2	6	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	5	21	4	4	5	5	4	22	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
97	53	1	2	6	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
98	31	2	1	1	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	5	21	4	2	4	5	5	20	5	4	5	5	5	24
99	31	2	1	1	4	4	4	4	5	21	4	5	4	4	5	22	4	4	4	4	5	21	5	3	5	5	4	22	5	4	4	5	5	23
100	51	2	1	7	4	5	5	4	5	23	4	4	1	4	4	17	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	4	23
101	31	2	1	1	4	4	4	4	5	21	5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	4	20	4	2	4	5	4	19	4	3	4	5	4	20
102	46	1	2	6	5	5	4	5	5	24	5	5	5	4	4	23	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	4	23
103	47	2	1	6	4	4	4	4	4	20	5	5	3	5	5	23	4	4	4	4	4	20	5	2	4	5	4	20	4	4	4	5	4	21
104	54	2	1	6	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20	5	2	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20

No	umur	JK	Pend.	Gol	Kepemimpinan (X1)					X1	Budaya Organisasi (X2)					X2	Kecerdasan Emosi (X3)					X3	Kepuasan Kerja (Y1)					Y1	Kinerja Guru (Y2)					Y2
					1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
105	58	2	1	6	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	5	21	5	5	4	4	4	22	4	5	4	4	4	21	4	4	5	5	5	23
106	58	2	1	6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	2	2	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
107	53	1	1	6	4	5	5	5	5	24	4	5	5	4	3	21	4	3	2	2	3	14	5	5	4	5	5	24	5	3	4	4	5	21
108	53	1	2	6	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	22	5	5	4	4	4	22	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20
109	55	1	1	5	5	4	5	4	5	23	4	4	2	4	4	18	4	2	2	4	4	16	4	4	4	5	4	21	4	5	4	4	4	21
110	46	1	2	6	2	4	5	4	5	20	4	4	4	4	5	21	4	2	5	5	5	21	5	4	5	5	4	23	4	4	5	5	5	23
111	50	1	1	5	2	4	4	4	5	19	4	5	4	3	4	20	4	4	3	3	4	18	4	3	4	5	5	21	4	4	5	5	5	23
112	45	1	2	5	4	4	3	2	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	18	4	3	4	4	3	18
113	54	2	1	6	4	5	5	4	5	23	3	3	3	4	5	18	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	6	23	4	4	4	5	5	22
114	52	2	2	6	4	5	5	4	5	23	5	4	5	4	5	23	2	4	2	4	2	14	5	5	5	1	4	20	5	5	5	5	5	25
115	47	1	1	5	1	4	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	1	1	17	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24
116	48	2	1	6	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	5	23	4	5	4	5	4	22	5	4	4	4	4	21
117	45	2	2	6	4	5	4	5	5	23	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	4	23	5	4	4	4	4	21
118	49	1	2	6	5	4	4	5	5	23	5	5	5	4	4	23	4	4	3	3	4	18	4	4	3	4	4	19	5	3	5	5	5	23
119	53	2	1	6	5	5	5	4	4	23	5	4	5	4	4	22	4	4	3	5	4	20	5	5	4	5	5	24	5	4	5	5	5	24
120	47	2	1	6	4	5	5	4	5	23	5	5	5	5	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	5	4	22

Lampiran 1

Frekuensi Jawaban Responden

a. Kepemimpinan (X1)

X1_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	4.2	4.2	4.2
	Tidak Setuju	19	15.8	15.8	20.0
	Ragu-Ragu	3	2.5	2.5	22.5
	Setuju	75	62.5	62.5	85.0
	Sangat Setuju	18	15.0	15.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

X1_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Tidak Setuju	4	3.3	3.3	5.0
	Ragu-Ragu	8	6.7	6.7	11.7
	Setuju	78	65.0	65.0	76.7
	Sangat Setuju	28	23.3	23.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

X1_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Tidak Setuju	1	.8	.8	2.5
	Ragu-Ragu	11	9.2	9.2	11.7
	Setuju	77	64.2	64.2	75.8
	Sangat Setuju	29	24.2	24.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

X1_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Tidak Setuju	2	1.7	1.7	3.3
	Ragu-Ragu	13	10.8	10.8	14.2
	Setuju	74	61.7	61.7	75.8
	Sangat Setuju	29	24.2	24.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

X1_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Ragu-Ragu	6	5.0	5.0	6.7
	Setuju	65	54.2	54.2	60.8
	Sangat Setuju	47	39.2	39.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

b. Budaya Organisasi

X2_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	2	1.7	1.7	1.7
	Setuju	77	64.2	64.2	65.8
	Sangat Setuju	41	34.2	34.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

X2_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Ragu-Ragu	4	3.3	3.3	4.2
	Setuju	75	62.5	62.5	66.7
	Sangat Setuju	40	33.3	33.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

X2_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Tidak Setuju	4	3.3	3.3	4.2
	Ragu-Ragu	8	6.7	6.7	10.8
	Setuju	70	58.3	58.3	69.2
	Sangat Setuju	37	30.8	30.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

X2_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	10	8.3	8.3	8.3
	Setuju	77	64.2	64.2	72.5
	Sangat Setuju	33	27.5	27.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

X2_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	7	5.8	5.8	5.8
	Setuju	64	53.3	53.3	59.2
	Sangat Setuju	49	40.8	40.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

C. KecerdasanEmosi (X3)

X3_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	3.3	3.3	3.3
	Ragu-Ragu	12	10.0	10.0	13.3
	Setuju	86	71.7	71.7	85.0
	Sangat Setuju	18	15.0	15.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

X3_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	2.5	2.5	2.5
Ragu-Ragu	10	8.3	8.3	10.8
Setuju	81	67.5	67.5	78.3
Sangat Setuju	26	21.7	21.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

X3_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
Tidak Setuju	7	5.8	5.8	6.7
Ragu-Ragu	9	7.5	7.5	14.2
Setuju	71	59.2	59.2	73.3
Sangat Setuju	32	26.7	26.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

X3_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1.7	1.7	1.7
Tidak Setuju	3	2.5	2.5	4.2
Ragu-Ragu	9	7.5	7.5	11.7
Setuju	71	59.2	59.2	70.8
Sangat Setuju	35	29.2	29.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

X3_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
Tidak Setuju	2	1.7	1.7	2.5
Ragu-Ragu	11	9.2	9.2	11.7
Setuju	67	55.8	55.8	67.5
Sangat Setuju	39	32.5	32.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

c. KepuasanKerja (Y1)

Y1_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Tidak Setuju	9	7.5	7.5	9.2
	Ragu-Ragu	7	5.8	5.8	15.0
	Setuju	74	61.7	61.7	76.7
	Sangat Setuju	28	23.3	23.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Y1_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Tidak Setuju	7	5.8	5.8	7.5
	Ragu-Ragu	5	4.2	4.2	11.7
	Setuju	67	55.8	55.8	67.5
	Sangat Setuju	39	32.5	32.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Y1_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	8	6.7	6.7	6.7
	Setuju	76	63.3	63.3	70.0
	Sangat Setuju	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Y1_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Tidak Setuju	7	5.8	5.8	6.7
	Ragu-Ragu	2	1.7	1.7	8.3
	Setuju	41	34.2	34.2	42.5
	Sangat Setuju	69	57.5	57.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Y1_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	3.3	3.3	3.3
	Ragu-Ragu	11	9.2	9.2	12.5
	Setuju	74	61.7	61.7	74.2
	Sangat Setuju	31	25.8	25.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

d. Kinerja Guru

Y2_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	1	.8	.8	.8
	Setuju	66	55.0	55.0	55.8
	Sangat Setuju	53	44.2	44.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Y2_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1.7	1.7	1.7
	Ragu-Ragu	5	4.2	4.2	5.8
	Setuju	77	64.2	64.2	70.0
	Sangat Setuju	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Y2_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	3	2.5	2.5	2.5
	Setuju	70	58.3	58.3	60.8
	Sangat Setuju	47	39.2	39.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Y2_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	2	1.7	1.7	1.7
	Setuju	60	50.0	50.0	51.7
	Sangat Setuju	58	48.3	48.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Y2_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	2	1.7	1.7	1.7
	Setuju	67	55.8	55.8	57.5
	Sangat Setuju	51	42.5	42.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Lampiran 2

Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	46	38.3	38.3	38.3
	Perempuan	74	61.7	61.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

2. Pendidikan

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	94	78.3	78.3	78.3
	S2	26	21.7	21.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

3. Golongan

Golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	III/a	6	5.0	5.0	5.0
	III/b	4	3.3	3.3	8.3
	III/c	8	6.7	6.7	15.0
	III/d	12	10.0	10.0	25.0
	IV/a	14	11.7	11.7	36.7
	IV/b	71	59.2	59.2	95.8
	IV/c	5	4.2	4.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

4. Umur

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-35	9	7.5	7.5	7.5
	36-40	11	9.2	9.2	16.7
	41-45	9	7.5	7.5	24.2
	46-50	34	28.3	28.3	52.5
	51 keatas	57	47.5	47.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Lampiran 3

1. UjiValidatas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_1	16.4917	5.328	.312	.153	.811
X1_2	16.1250	5.068	.660	.479	.651
X1_3	16.0917	5.260	.655	.581	.658
X1_4	16.1250	5.220	.621	.463	.667
X1_5	15.8667	6.083	.448	.307	.728

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2_1	16.9750	2.814	.327	.204	.595
X2_2	17.0167	2.420	.499	.299	.511
X2_3	17.1500	2.397	.284	.095	.639
X2_4	17.1083	2.602	.380	.238	.570
X2_5	16.9500	2.451	.447	.276	.535

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3_1	16.4250	4.583	.447	.381	.696
X3_2	16.3250	4.507	.470	.378	.689
X3_3	16.3583	3.812	.537	.331	.661
X3_4	16.2917	4.192	.426	.386	.707
X3_5	16.2333	3.962	.574	.393	.646

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1_1	16.8750	4.026	.449	.252	.575
Y1_2	16.7333	3.945	.480	.279	.558
Y1_3	16.6167	5.079	.370	.144	.618
Y1_4	16.4333	4.617	.267	.113	.668
Y1_5	16.7417	4.361	.497	.259	.558

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2_1	17.4667	2.453	.509	.293	.677
Y2_2	17.6750	2.524	.342	.153	.746
Y2_3	17.5333	2.369	.538	.330	.665
Y2_4	17.4333	2.432	.492	.326	.683
Y2_5	17.4917	2.302	.599	.380	.642

2. UjiRelibitas

a. Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.749	.775	5

b. BudayaOrganisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.624	.638	5

c. KecerdasanEmosi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.727	.730	5

Lampiran 4

Analysis Path 1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan, Budaya Organisasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.481 ^a	.232	.212	.52617

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan, Budaya Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.677	3	3.226	11.651	.000 ^a
	Residual	32.115	116	.277		
	Total	41.792	119			

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.506	.531		2.837	.005
	Kepemimpinan	.204	.080	.221	2.562	.012
	Budaya Organisasi	.229	.109	.188	2.091	.039
	Kecerdasan Emosional	.242	.086	.248	2.812	.006

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Analysis Path 2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 ^a	.350	.328	.36763

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.383	4	2.096	15.506	.000 ^a
	Residual	15.542	115	.135		
	Total	23.925	119			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi

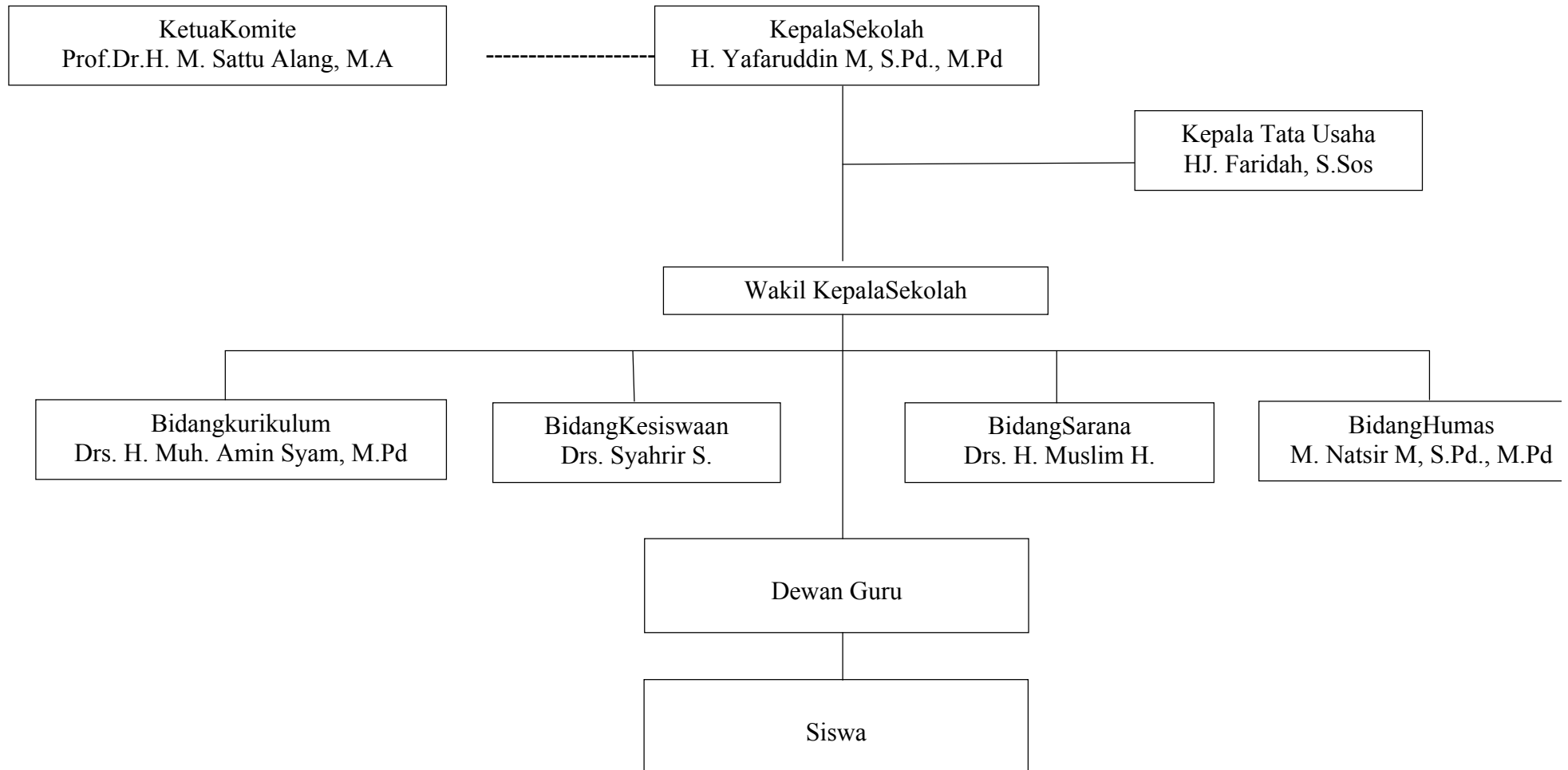
b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

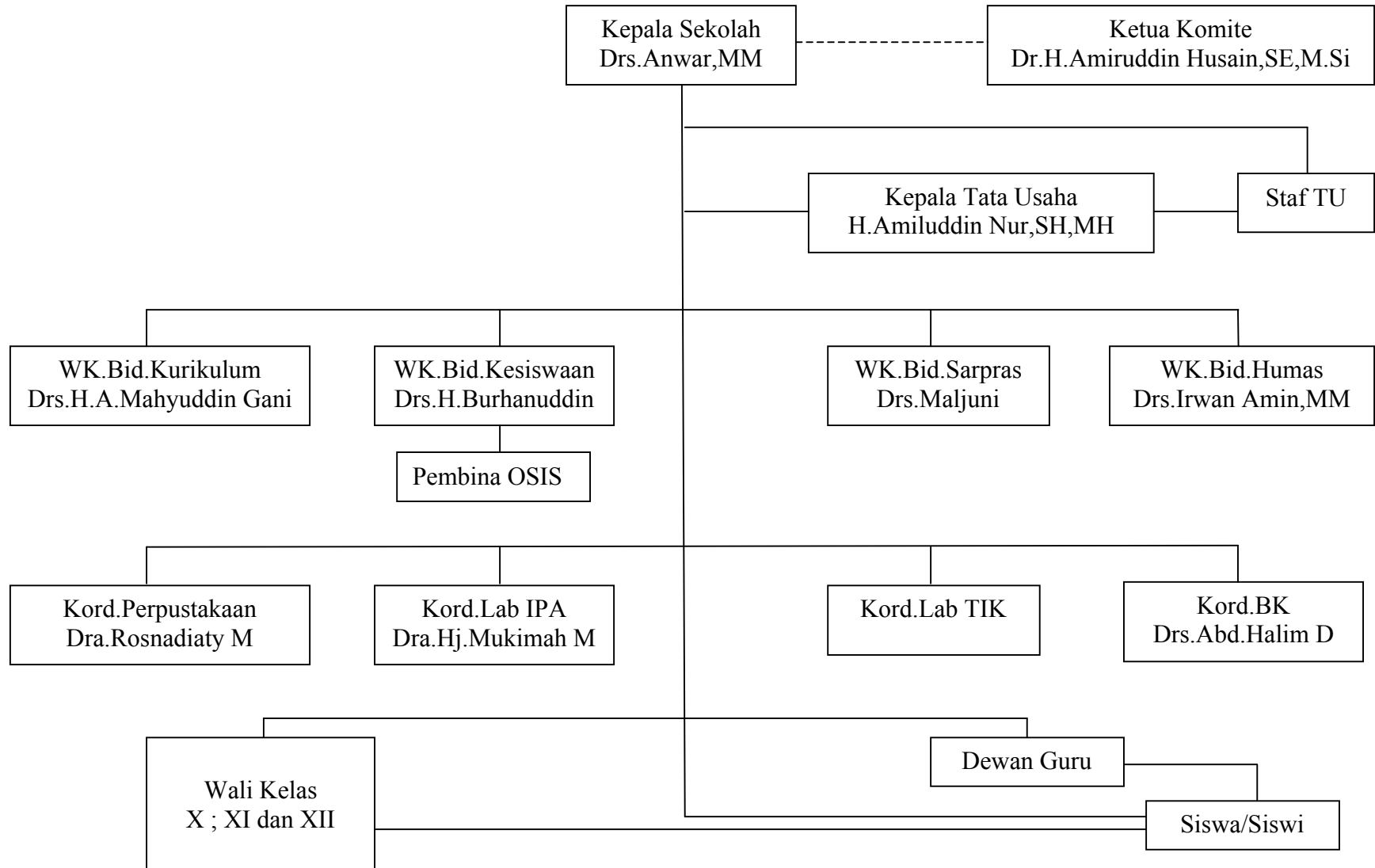
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.740	.383		4.539	.000
	Kepemimpinan	.112	.057	.161	1.961	.052
	Budaya Organisasi	.331	.078	.360	4.254	.000
	Kecerdasan Emosional	.144	.062	.195	2.316	.022
	Kepuasan Kerja	.070	.065	.093	1.083	.281

a. Dependent Variable: Kinerja

Struktur Organisasi SMA Negeri 6 Makassar



Struktur Organisasi SMA Negeri 7 Makassar



Struktur Organisasi SMA Negeri 21 Makassar

